

## Biografi Singkat Penulis:



### Mirwan Surya Perdhana, Ph.D

Mirwan Surya Perdhana adalah Dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro (2008-sekarang). Pendidikan S1 Sarjana Ekonomi bidang Manajemen Operasi (2002-2006) dan S2 Magister Manajemen bidang Manajemen Strategik (2006-2007) ditempuhnya di Universitas Diponegoro, Semarang, sedangkan pendidikan S3 diselesaikan di Deakin Business School, Deakin University, Australia (2010-2014) di bidang Kepemimpinan, Studi Keperilakuan Organisasi dan Manajemen Lintas Budaya.

Nominator VLIR-UOS Scholarship dari Pemerintah Belgia (2010) ini menjadi finalis Three Minutes Thesis (3MT) Competition di Deakin University, Australia (2013) dan peraih Deakin University Publication Scholarship (2014). Ia juga terlibat sebagai tenaga peneliti di Indonesian Impact Survey yang dilaksanakan oleh International Labour Organization (ILO) (2014-2015) dan sejak 2018 di koridor Ekonomi, Perdagangan, Investasi, dan Pariwisata Jawa Tengah (KERIS Jateng) Bank Indonesia. Bersama Dian Ratna Sawitri, ia mendirikan Center for Career and Capacity Development Studies (CAREERS) (2018) serta mendapatkan hibah Kerja Sama Luar Negeri Kemenristekdikti (2017-2019) yang menghasilkan berbagai kegiatan penelitian dan publikasi ilmiah.



### Dian Ratna Sawitri, Ph.D

Dian Ratna Sawitri adalah Dosen di Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro (2002-sekarang). Lulusan pertama dari Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Undip (1996-2000) ini menempuh pendidikan profesi Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang (2001-2002), studi S2 di Program Magister Sains Fakultas Psikologi Universitas Indonesia (2006-2008), dan studi S3 di School of Applied Psychology, Griffith University, Australia (2010-2013).

Pemenang Undip Alumni Award (2013) ini adalah nominator Dr.Sybil Eysenck Young Researcher Award dan peraih Society for Research on Adolescence International Young Scholars Program Travel Award (2014), serta peraih Fulbright Senior Research Program Award (2015) untuk menjadi visiting researcher di Department of Educational Psychology School of Education, Universit of Wisconsin-Milwaukee Amerika Serikat (September 2015-Januari 2016). Dalam kurun waktu tersebut, ia juga meraih Outreach Lecturing Fund untuk menjadi visiting lecturer di Northern Virginia Community College, George Mason University, dan Northern Illinois University. Pada tahun 2016, Dian Ratna Sawitri tercatat sebagai Dosen Berprestasi I tingkat Universitas Diponegoro, pemenang Kavli Frontiers of Science Symposium Travel Award, dan peraih insentif publikasi internasional bereputasi Kemenristekdikti. Pada tahun 2017 dan 2018 ia menjadi visiting lecturer di School of Applied Psychology, Griffith University, Australia



PENERBIT FASTINDO  
Jl. Prof. Sudarto, LPPU II No. 12 A  
Tembalang, Semarang  
Telp. (024) 76480608

Mirwan Surya Perdhana, Ph.D

Dian Ratna Sawitri, Ph.D

ISBN 978-602-6627-48-3



Buku Ajar Analisis Perilaku Keorganisasian

Mirwan Surya Perdhana, Ph.D  
Dian Ratna Sawitri, Ph.D

Buku Ajar

# ANALISIS PERILAKU

K E O R G A N I S A S I A N

Center for Career and Capacity Development Studies (CAREERS)



Mirwan Surya Perdhana, Ph.D

Dian Ratna Sawitri, Ph.D

# **ANALISIS PERILAKU KEORGANISASIAN**

Mirwan Surya Perdhana, Ph.D  
Dian Ratna Sawitri, Ph.D



# ANALISIS PERILAKU KEORGANISASIAN

Hak Cipta © Mirwan Surya Perdhana, Dian Ratna Sawitri  
*All right reserved*

**Penulis:** Mirwan Surya Perdhana, Dian Ratna Sawitri

**Tata Letak:** Thomas Sugeng Hariyoto

**Desain Sampul:** Lela Lestari

Cetakan I, Mei 2019



**Penerbit Fastindo**

Jl. Prof. Sudarto LPPU II 12 A,  
Tembalang, Semarang

Telp. (024) 764 805 90

Email: [fstindo@gmail.com](mailto:fstindo@gmail.com)

---

**Hak cipta dilindungi undang-undang.** Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan system penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

---

Analisis Perilaku Keorganisasian Mirwan Surya Perdhana,  
Dian Ratna Sawitri;. --Semarang : Fastindo, 2019.  
361 hlm. ; 23 cm.

**ISBN 978-602-6627-48-3**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Mahakuasa, yang atas rahmat dan karunia-Nya kami berhasil menyelesaikan Buku Ajar Analisis Perilaku Keorganisasian ini dengan baik, sebagai salah satu pegangan mahasiswa khususnya Program Magister Manajemen dalam mengikuti mata kuliah Analisis Perilaku Keorganisasian.

Buku ajar ini terdiri dari tiga bab. Pertama, perilaku organisasi di tataran individu, yang meliputi pembahasan mengenai pandangan terhadap keberagaman, sikap dan kepuasan kerja, emosi dan suasana hati, kepribadian dan nilai, persepsi dan pengambilan keputusan individu, serta konsep motivasi. Kedua, perilaku organisasi di tataran kelompok. Bab ini mencakup materi mengenai memahami kerja tim, komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan dan politik, serta konflik dan negosiasi. Ketiga, perilaku organisasi di tataran organisasi, yang menyajikan pembahasan mengenai budaya organisasi, kebijakan dan praktik sumber daya manusia, serta perubahan organisasional dan manajemen stres. Tiap bab dilengkapi dengan rangkuman, tes formatif, soal uraian, dan kunci jawaban tes formatif.

Berkarir sebagai akademisi telah memberikan kami banyak pengetahuan dan hal-hal baru terkait perilaku manusia di tempat kerja. Banyak sekali kejadian-kejadian terkait dengan perilaku manusia dalam organisasi yang kami temui, atau diceritakan kepada kami baik oleh sahabat, mahasiswa, sesama akademisi, maupun relasi. Cerita-cerita ini tentunya menarik untuk dianalisis, karena akan berguna tidak hanya untuk pembelajaran bagi para manajer, namun juga akan memberikan gambaran kepada lulusan-lulusan

perguruan tinggi mengenai skenario berperilaku apa saja yang akan mereka hadapi di tempat kerja.

Oleh karenanya, buku ini juga dilengkapi dengan 30 studi kasus mengenai perilaku dalam konteks individu, kelompok, dan organisasi, dengan pengkodean kasus sebagaimana tersaji dalam Kategori Kasus. Penulis mencoba untuk mengemas ulang cerita-cerita tersebut, dengan berbagai ubahan, serta menjadikannya lebih terstruktur agar mudah untuk dianalisis. Tentunya, semua nama organisasi dan nama pelaku telah disamarkan. Kasus-kasus ini ditampilkan dengan model analisis perilaku organisasi. Kami juga telah menambahkan analisis skenario jawaban untuk tiap-tiap kasus berdasarkan pendekatan berperilaku.

Buku ajar Analisis Perilaku Keorganisasian ini merupakan salah satu upaya untuk mengubah *tacit knowledge* – pengetahuan yang hanya dikuasai oleh segelintir orang karena pengalaman atau keahlian bawaan mereka, menjadi *explicit knowledge* – pengetahuan yang dapat diketahui dan dipelajari oleh semua orang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa pada khususnya, serta para praktisi bisnis, karyawan, pencari kerja, dan masyarakat.

Semarang, Mei 2019

**Penulis**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	ix

<b>BAB 1 PERILAKU ORGANISASI DI TATARAN INDIVIDU ....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Deskripsi Singkat .....	1
1.1.2 Relevansi .....	2
1.1.3 Kompetensi .....	2
<b>1.2 PENYAJIAN .....</b>	<b>3</b>
1.2.1 Pandangan Terhadap Keberagaman .....	3
1.2.2 Sikap dan Kepuasan Kerja .....	5
1.2.3 Emosi dan Suasana Hati .....	10
1.2.4 Kepribadian dan Nilai .....	12
1.2.5 Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individu .....	21
1.2.6 Konsep Motivasi .....	23
<b>1.3 PENUTUP .....</b>	<b>26</b>
1.3.1 Rangkuman .....	26
1.3.2 Tes Formatif .....	27
1.3.3 Umpan Balik dan Tindak Lanjut .....	28
1.3.4 Kunci Jawaban Tes Formatif .....	29
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>30</b>
<b>SENARAI .....</b>	<b>32</b>

<b>BAB 2 PERILAKU ORGANISASI DI TATARAN KELOMPOK ...</b>	<b>38</b>
<b>2.1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>38</b>
2.1.1 Deskripsi Singkat .....	38
2.1.2 Relevansi .....	39
2.1.3 Kompetensi .....	39
<b>2.2 PENYAJIAN .....</b>	<b>40</b>
2.2.1 Memahami Kerja Tim .....	40
2.2.2 Komunikasi .....	45
2.2.3 Kepemimpinan .....	47
2.2.4 Kekuasaan dan Politik .....	50
2.2.5 Konflik dan Negosiasi .....	53
<b>2.3 PENUTUP .....</b>	<b>57</b>
2.3.1 Rangkuman .....	57
2.3.2 Tes Formatif .....	58
2.3.3 Umpan Balik dan Tindak Lanjut .....	59
2.3.4 Kunci Jawaban Tes Formatif .....	59
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>60</b>
<b>SENARAI .....</b>	<b>61</b>

### **BAB 3 PERILAKU ORGANISASI DI TATARAN**

<b>ORGANISASI .....</b>	<b>66</b>
<b>3.1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>66</b>
3.1.1 Deskripsi Singkat .....	66
3.1.2 Relevansi.....	67
3.1.3 Kompetensi.....	68
<b>3.2 PENYAJIAN .....</b>	<b>68</b>
3.2.1 Budaya Organisasi .....	68
3.2.2 Kebijakan dan Praktik Sumber Daya Manusia .....	72
3.2.3 Perubahan Organisasional dan Manajemen Stres .....	78
<b>3.3 PENUTUP .....</b>	<b>81</b>
3.3.1 Rangkuman .....	81
3.3.2 Tes Formatif .....	82
3.3.3 Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	84
3.3.4 Kunci Jawaban Tes Formatif .....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>85</b>
<b>SENARAI .....</b>	<b>86</b>

### **30 STUDI KASUS MENGENAI PERILAKU DALAM KONTEKS INDIVIDU, KELOMPOK, DAN ORGANISASI .....**

<b>KATEGORI KASUS .....</b>	<b>90</b>
KASUS 1 SUDAHKAH ORGANISASI KITA KOMPAK? .....	91
KASUS 2 PERSELISIHAN ANTAR DEPARTEMEN .....	101
KASUS 3 CHURROS COLUMBIA.....	110
KASUS 4 KOTA LOKAJAYA.....	117
KASUS 5 EGAN WIJAYA & TALITA LESMANA.....	125
KASUS 6 TEMPAT KERJAKU TERANCAM BANGKRUT.....	134
KASUS 7 JANGAN MALAS BEKERJA!.....	143
KASUS 8 SAYA JENUH PAK... ..	151
KASUS 9 AROMA RESTOLINE .....	158
KASUS 10 PERUBAHAN STRUKTUR ORGANISASI.....	165
KASUS 11 MR. KAIZAMURA DAIKI.....	173
KASUS 12 MOHON JANGAN ABAIKAN PEKERJA LAPANGAN! .....	183
KASUS 13 BERTAHAN ATAU TINGGALKAN? .....	191
KASUS 14 JANGAN MEMILIH CURANG! .....	199
KASUS 15 BIJAKLAH MENGGUNAKAN MEDIA SOSIAL!.....	210
KASUS 16 MISKOMUNIKASI: PENYAKIT DI DALAM ORGANISASI .....	219
KASUS 17 SANG PEMIMPIN YANG TAK MERAKYAT .....	227
KASUS 18 DANA INFAQ YANG HILANG ARAH.....	237
KASUS 19 HANASHIMA PARTY PLANNER.....	248
KASUS 20 BEKERJALAH SEPENUH HATI! .....	258
KASUS 21 TOKO BUKU MEGANTARA .....	268
KASUS 22 PERHATIKAN BAWAHAN ANDA! .....	278
KASUS 23 HATI-HATI DALAM BERKOMUNIKASI! .....	287
KASUS 24 JANGAN BERHURA-HURA KETIKA JAM KERJA!.....	296
KASUS 25 TEMAN YANG BAIK SEMANIS CUPCAKES .....	305

KASUS 26 CANTIKA & RACHEL .....314

KASUS 27 MUTASI KERJA .....321

KASUS 28 GEMATI.....329

KASUS 29 MALAPETAKA IRI HATI .....337

KASUS 30 BERHATI-HATILAH KETIKA MENGAMBIL KEPUTUSAN! 345



## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Model Sifat-Sifat Lima Besar Mempengaruhi Perilaku Organisasi .....	16
Tabel 1.2 Nilai-Nilai Kerja Dominan pada Angkatan Kerja Dewasa Ini .....	20
Tabel 2.1 Perbedaan Antara Tim dan Kelompok Kerja Konvensional .....	42

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 Respon – respon atas ketidakpuasan .....	8
Gambar 1.2 Afeksi, Emosi, dan Suasana Hati .....	11
Gambar 1.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Persepsi ...	21
Gambar 2.1 Proses Konflik .....	54
Gambar 3.1 Bagaimana Membentuk Budaya Organisasi...	70
Gambar 3.2 Komponen-Komponen Suatu Sikap .....	71



# **BAB I**

---

## **Perilaku Organisasi di Tataran Individu**

### **1.1 PENDAHULUAN**

#### **1.1.1 Deskripsi Singkat**

Perilaku organisasi (*organizational behavior*) adalah merupakan suatu bidang studi yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi untuk tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2017). Secara garis besar, perilaku organisasi terbagi menjadi tiga tataran yaitu individu, kelompok, dan organisasi. Ketiga tataran perilaku tersebut memiliki peran yang penting guna berjalannya organisasi secara efektif dalam mencapai cita-cita dan tujuannya.

Pada bab pertama ini, dibahas mengenai perilaku organisasi pada tataran individu yang dapat diartikan sebagai perilaku masing-masing individu dalam sebuah organisasi yang dapat memengaruhi kinerja organisasi. Topik inti dari perilaku organisasi di tataran individu, meliputi:

- a. Keberagaman
- b. Sikap dan Kepuasan Kerja
- c. Emosi dan Suasana Hati
- d. Kepribadian dan Nilai

- e. Persepsi dan Pengambilan Keputusan
- f. Konsep Motivasi

### **1.1.2 Relevansi**

Pembahasan yang mencakup topik-topik mengenai perilaku organisasi di tataran individu ini memberikan kerangka perspektif dan pemahaman tentang keperilakuan perorangan yang berada pada sebuah organisasi. Selain itu, dibahas pula implementasinya dalam bisnis beserta keterkaitannya dengan budaya, etika, dan lingkungan. Cara individu berperilaku dalam sebuah organisasi perlu diperhatikan, dikarenakan perilaku masing-masing individu dapat memengaruhi proses sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya.

Isu-isu aktual perilaku individu dalam organisasi yang diuraikan dalam bentuk narasi studi kasus juga telah disediakan di akhir sesi buku ini. Permasalahan yang menyangkut perilaku individu dalam organisasi tersebut diadopsi dari kejadian nyata dalam dunia bisnis. Hal tersebut bertujuan untuk memperkuat pemahaman mengenai penerapan materi yang telah diuraikan dan menjelaskan alternatif solusi yang dapat dipilih untuk menghadapi permasalahan yang ada.

### **1.1.3 Kompetensi**

Berdasarkan dari materi-materi yang telah dijelaskan, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif dan mampu

mengembangkan pemikiran terkait elemen-elemen perilaku organisasi di tataran individu. Sesudah mempelajari bab ini, yang akan didapat adalah:

- a. Mampu menjelaskan dua tingkat keragaman tenaga kerja dalam organisasi.
- b. Mampu menguraikan cara pengimplementasian manajemen keragaman.
- c. Mampu membedakan tiga komponen utama sikap seorang individu dalam bekerja serta bagaimana kepuasan kerja berperan dalam memengaruhi sikap individu.
- d. Mampu menguraikan bagaimana emosi dan suasana hati dapat memengaruhi individu dalam bekerja.
- e. Mampu mendeskripsikan komponen kepribadian dan nilai yang dimiliki individu serta pengaruhnya dalam berperilaku ketika bekerja.
- f. Mampu menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi persepsi dan pengambilan keputusan individu dalam organisasi.
- g. Mampu menjelaskan bagaimana motivasi dapat memengaruhi perilaku individu dalam bekerja.

## **1.2 PENYAJIAN**

### **1.2.1 Pandangan Terhadap Keberagaman**

Terdapat dua tingkat keragaman dalam organisasi yang disebutkan oleh Harrison Price, Gavin, dan Florey (2002) yaitu:

- a. Keragaman level permukaan (*surface-level diversity*) adalah perbedaan-perbedaan yang sering tercermin dalam bentuk fisik yang berupa karakteristik seperti usia, jenis kelamin, dan ras/etnis. Keragaman jenis ini biasa disebut dengan keragaman kategori sosial atau demografis keanekaragaman.
- b. Keragaman level dalam (*deep-level diversity*) adalah perbedaan-perbedaan antara karakteristik psikologis individu seperti kepribadian, nilai-nilai, dan sikap. Perbedaan-perbedaan individu tersebut terlihat dari interaksi anggota satu sama lain yang terjadi dari waktu ke waktu. Hal tersebut diekspresikan dalam pola perilaku, komunikasi verbal dan nonverbal, dan pertukaran informasi pribadi.

Dalam menghadapi berbagai keragaman yang ada di dalam organisasi, perlu diterapkan kebijakan manajemen keragaman agar tidak terjadi permasalahan yang diakibatkan perbedaan antar individu. Manajemen keragaman adalah proses dan program di mana manajer membuat setiap orang sadar dan sensitif pada kebutuhan dan perbedaan yang lain. Program keragaman mengikutsertakan dan dimaksudkan untuk setiap orang. Program ini akan lebih berhasil penerapannya apabila organisasi dapat menyampaikan bahwa kebijakan manajemen keragaman merupakan keseringan setiap orang, bukan hanya kelompok tertentu.

Pengimplementasian manajemen keragaman adalah dengan cara menarik, memilih,

mengembangkan, dan mempertahankan pekerja yang beragam. Sebuah iklim keragaman yang positif harus menjadi sasaran sebuah organisasi. Selanjutnya, perlu juga dengan membentuk kelompok dengan komposisi individu yang beragam. Perbedaan dapat menjadi sebuah kekuatan, dengan jenis individu yang berbeda akan lebih efektif daripada kelompok yang homogen.

Hal yang perlu diperhatikan oleh para manajer dalam menghadapi keberagaman di organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Memahami kebijakan anti diskriminasi organisasi secara mendalam dan mendiskusikannya dengan para pekerja.
- b. Menolak stereotip untuk meningkatkan objektivitas.
- c. Melihat secara luas karakteristik biografis dan mempertimbangkan kemampuan individu sebelum membuat keputusan manajemen.
- d. Mengevaluasi penuh akomodasi apa yang dibutuhkan pekerja penyandang cacat dan kemudian menemukan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.
- e. Mencari cara untuk memahami dan menghormati karakteristik biografis yang unik dari para pekerja melalui sebuah pendekatan yang adil tetapi individualistis yang menghasilkan kinerja terbaik.

### **1.2.2 Sikap dan Kepuasan Kerja**

Sikap (*attitude*) adalah sekumpulan kepercayaan dan perasaan yang dimiliki oleh



seseorang mengenai ide dan situasi tertentu atau mengenai orang lain. Sikap merupakan hal yang penting, karena merupakan mekanisme di mana sebagian besar orang mengekspresikan perasaan mereka. Misalnya, ketika seorang karyawan menyatakan bahwa dirinya merasa bahwa gaji yang diberikan organisasi kurang layak, tandanya hal tersebut mencerminkan perasaannya mengenai gajinya (Moorhead & Grifiin, 2010).

Sikap juga merupakan pernyataan-pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Azwar (2010) selanjutnya menyebutkan bahwa terdapat tiga komponen sikap yaitu kognisi, afeksi, dan konasi.

**Kognisi** adalah pemahaman individu pada suatu objek melalui proses melihat, mendengar dan merasakan. Kognisi didasarkan pada persepsi mengenai kebenaran dan realitas, serta seperti apa yang kita perhatikan. Persepsi tersebut berkesesuaian dengan realitas pada derajat yang beragam.

**Afeksi** adalah perasaan individu terhadap suatu objek. Pada banyak hal, afeksi serupa dengan emosi yaitu merupakan sesuatu di mana kita hanya memiliki sedikit atau tanpa kendali sadar.

**Konasi** adalah kecenderungan berperilaku seorang individu terhadap objek yang dihadapinya.

Ketiga komponen tersebut merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi dalam membentuk perilaku saat bekerja. Perilaku ketika

bekerja dapat dipengaruhi oleh bagaimana seorang individu bersikap, berikut adalah sikap kerja yang perlu menjadi fokus perhatian saat bekerja:

- a. Kepuasan kerja, yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi karakteristik-karakteristiknya.
- b. Keterlibatan kerja, yaitu mengikuti tingkat di mana orang mengidentifikasi secara psikologi dengan pekerjaannya dan menganggap kinerja mereka dihargai penting untuk nilai diri.
- c. Komitmen organisasi, yaitu tingkat di mana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, serta tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota.
- d. Dukungan organisasi yang dirasakan, yaitu tingkat di mana para pekerja mempercayai organisasi menilai kontribusinya dan peduli mengenai kesejahteraan mereka.
- e. Keterlibatan pekerja, yaitu keterlibatan seorang individu, kepuasan, dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Sikap individu dalam bekerja menandakan seberapa besarkan kepuasan mereka dalam suatu organisasi. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Puas atau tidak puasnya individu ketika bekerja dapat mengakibatkan dampak untuk keluar, bersuara,

tetap loyal, atau terus mengabdikan (Hutagalung & Perdhana, 2016).

Kepuasan kerja merupakan variabel yang penting untuk menjadi fokus perhatian karena berkorelasi positif dengan komitmen organisasi dan berkorelasi negatif dengan intensi *turnover* (Anggraeni & Perdhana, 2016).

	Konstruktif	Destruktif
Aktif	Menyuarakan Keluhan	Keluar
Pasif	Kesetiaan	Pengabaian

**Gambar 1.1. Respon-respon atas Ketidakpuasan**

Sumber: Robbins dan Judge (2017)

Gambar 1.1 mengilustrasikan empat respon atas ketidakpuasan kerja yang membedakan dua dimensi yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Responnya adalah:

- Respon keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri.
- Respon penyampaian keluhan masuk dalam kategori aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan kebaikan.
- Respon kesetiaan berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk

berbicara untuk organisasi terhadap kritikan eksternal dan percaya manajemennya telah melakukan hal yang benar.

- d. Respon pengabaian, membiarkan kondisi-kondisi membiarkan kondisi-kondisi yang terjadi memburuk, termasuk absen kerja atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha mengerjakan pekerjaan, dan tingkat kesalahan kerja yang bertambah.

Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh manajer terhadap sikap individu dan meningkatkan kepuasan kerja mereka adalah sebagai berikut:

- a. Memperhatikan tingkat kepuasan kerja para karyawan sebagai penentu kinerja, perputaran pekerja, absensi, dan perilaku penarikan mereka.
- b. Mengukur sikap kerja karyawan secara objektif dan pada interval yang teratur untuk menentukan bagaimana pekerja beraksi pada pekerjaannya.
- c. Meningkatkan kepuasan pekerja perlu evaluasi kecocokan antara minat kerja dan bagian intrinsik pekerjaannya untuk menciptakan pekerjaan yang menantang dan menarik bagi individu.
- d. Mempertimbangkan fakta bahwa gaji yang tinggi saja tidak mungkin menciptakan sebuah lingkungan kerja yang memuaskan.

### **1.2.3 Emosi dan Suasana Hati**

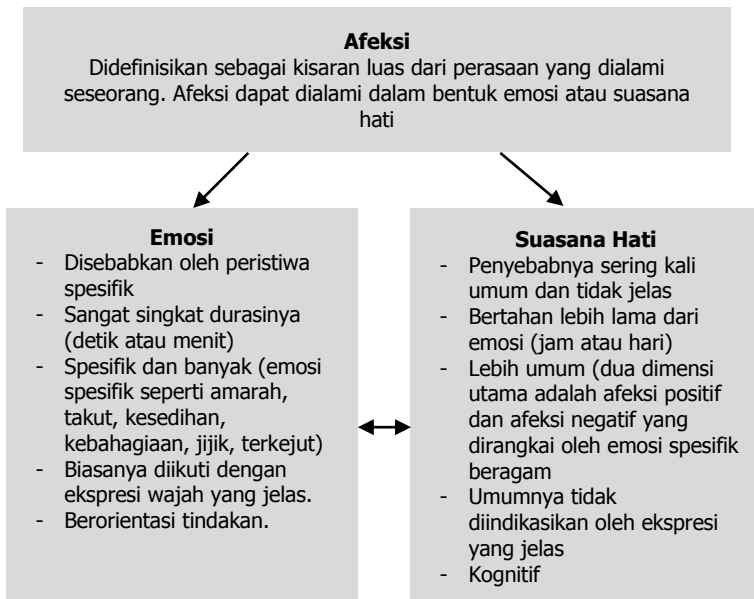
Emosi dan suasana hati merupakan dua hal yang termasuk dalam istilah afeksi. Pengertian afeksi adalah istilah umum yang mencakup kisaran luas dari

perasaan yang dialami seseorang, meliputi emosi dan suasana hati. Emosi adalah perasaan intens yang diarahkan pada seseorang atau sesuatu. Sedangkan suasana hati adalah perasaan yang kurang intens dibandingkan emosi dan sering (meskipun tidak selalu) muncul tanpa sebuah peristiwa spesifik sebagai stimulus.

Kebanyakan ahli percaya bahwa emosi lebih cepat datang dan pergi dibandingkan suasana hati. Emosi adalah reaksi seseorang ketika misalnya melihat teman di tempat kerja mungkin membuat gembira atau suatu peristiwa ketika berhadapan dengan seorang klien yang kasar mungkin membuat merasa frustrasi. Sebaliknya, suasana hati biasanya tidak diarahkan pada orang atau peristiwa. Namun emosi dapat berubah menjadi suasana hati saat kehilangan fokus pada peristiwa atau objek yang memulai perasaan itu.

Emosi dan suasana hati bersumber dari beberapa hal, yaitu: (a) kepribadian; (b) waktu dalam sehari; (c) hari dalam seminggu; (d) cuaca; (e) stres; (e) aktivitas sosial; (f) kekurangan tidur; (g) olahraga; (h) umur, dan (i) jenis kelamin. Pada aktivitas menjalankan pekerjaan, diperlukan emosi pekerja yang merupakan sebuah situasi di mana seorang pekerja menampilkan emosi yang diinginkan organisasi selama transaksi-transaksi interpersonal di tempat kerja.

Gambar 1.2 menunjukkan hubungan antara afeksi, emosi, dan suasana hati.



**Gambar 1.2 Afeksi, Emosi, dan Suasana Hati**

Sumber: Robbins dan Judge (2017)

Tantangan sebenarnya muncul saat pekerja harus menampilkan suatu emosi saat sebenarnya merasakan yang lain. Disparitas ini adalah disonansi emosi (*emotional dissonance*) yang artinya inkonsistensi antara emosi yang dirasakan orang dan emosi yang mereka tampilkan (Robbins & Judge, 2017). Kemudian, menurut Andela dan Truchot (2017), disonansi emosional sangat terkait dengan kelelahan, yang merupakan kondisi kelelahan emosional, sinisme, dan berkurangnya prestasi pribadi. Terutama dalam hal pekerjaan, akan sangat membantu jika pekerja dapat memisahkan antara emosi yang dirasakan dan emosi yang ditampilkan. Emosi yang dirasakan adalah emosi aktual individu,

sedangkan emosi yang ditampilkan adalah yang dituntut oleh organisasi untuk ditunjukkan oleh pekerja dan dianggap pantas untuk pekerjaan itu.

Menampilkan emosi-emosi palsu menuntuk pekerja untuk meredam perasaan mereka yang sebenarnya. Akting permulaan (*surface acting*) adalah menyembunyikan perasaan di dalam dan menyembunyikan ekspresi emosional sebagai respon atas peraturan. Akting mendalam (*deep acting*) adalah mencoba untuk memodifikasi perasaan di dalam diri yang sebenarnya berdasarkan aturan. Aplikasi perilaku organisasi terhadap emosi dan suasana hati berguna agar dapat meningkatkan kemampuan manajer untuk menjelaskan dan memperkirakan proses seleksi dalam organisasi, pengambilan keputusan, kreativitas, motivasi, kepemimpinan, konflik intrapersonal, negosiasi, layanan pelanggan, sikap kerja, dan perilaku di tempat kerja yang menyimpang.

#### **1.2.4 Kepribadian dan Nilai**

Setiap individu dalam organisasi pastinya memiliki persepsi baik-buruk, benar-salah serta kepribadian yang berbeda-beda. Kepribadian seorang individu memiliki hubungan dengan cara mereka berperilaku di kehidupannya, termasuk ketika bekerja. Kepribadian (*personality*) didefinisikan sebagai jumlah total cara-cara di mana seorang individu beraksi dan berinteraksi dengan orang lain. Pada berbagai riset kepribadian ditemukan bahwa kepribadian seseorang merupakan

faktor hereditas (keturunan) atau dapat juga dipengaruhi oleh lingkungan. Banyak pihak menyatakan bahwa kepribadian dipengaruhi kedua hal tersebut. Meskipun demikian, riset cenderung mendukung pentingnya faktor hereditas terhadap kepribadian dibandingkan lingkungan.

Terdapat ribuan ciri dan dimensi kepribadian yang telah diidentifikasi oleh para psikolog. Akan tetapi pada tahun-tahun terakhir periset telah mengidentifikasi lima ciri fundamental yang khususnya relevan pada organisasi. Ciri-ciri tersebut saat ini secara umum disebut sebagai "lima besar" ciri-ciri kepribadian (*"big five" personality traits*). Ciri-ciri kepribadian tersebut menurut Moorhead dan Griffiin (2010) adalah sebagai berikut:

**a. Keramahan (*agreeableness*)**

Keramahan merujuk pada kemampuan seseorang untuk bergaul dengan orang lain. Keramahan menyebabkan sejumlah orang bersikap kooperatif, mudah memaafkan, pengertian, dan bersikap baik dalam berurusan dengan orang lain. Namun, juga mengakibatkan orang lain menjadi menjengkelkan, mudah marah, tidak kooperatif, dan biasanya bersikap menentang kepada orang lain. Belum ditemukan hasil riset yang sepenuhnya menyelidiki pengaruh keramahan, tetapi tampaknya orang-orang dengan keramahan tinggi lebih baik dalam mengembangkan hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja, bawahan, maupun atasan. Pola yang sama dapat meluas pula pada hubungan dengan



pelanggan, penyuplai, dan konstituen organisasi penting lainnya.

**b. Kehati-hatian (*conscientiousness*)**

Kehati-hatian merujuk pada jumlah sasaran yang difokuskan oleh seseorang. Orang yang berfokus pada relatif sedikit sasaran pada waktu lebih berkemungkinan untuk terorganisasi, sistematis, berhati-hati, menyeluruh, bertanggung jawab, dan disiplin. Namun yang lainnya, cenderung mengejar cakupan sasaran yang lebih luas yang kemudian mengakibatkan menjadi lebih tidak terorganisasi, ceroboh, tidak bertanggung jawab, serta kurang disiplin.

**c. Emosionalitas                      Negatif                      (*Negative Emotionally*)**

Individu yang memiliki lebih sedikit emosionalitas negatif secara relatif seimbang, tenang, tabah, dan merasa aman. Sementara, orang yang memiliki banyak emosionalitas negatif bersifat lebih mudah tergugah, merasa tidak aman, reaktif, dan merupakan subjek suasana hati yang ekstrem. Orang-orang dengan lebih sedikit emosionalitas negatif dapat diharapkan untuk lebih menangani stres pekerjaan, tekanan, dan ketegangan. Stabilitas mereka juga dapat membuat mereka dipandang andal dibandingkan dengan rekan kerja mereka yang kurang stabil.

#### **d. Ekstraversi (*extraversion*)**

Ekstraversi mencerminkan tingkat kenyamanan seseorang dengan hubungan. Individu yang ekstrovert suka bergaul, pandai berbicara, tegas, terbuka untuk menjalin hubungan baru. Individu yang introvert jauh lebih tidak suka bergaul, tidak pandai berbicara, tidak tegas, serta lebih enggan untuk memulai hubungan baru. Penelitian mengungkapkan bahwa ekstrover cenderung berkinerja lebih tinggi pada keseluruhan pekerjaan dibandingkan dengan introvert. Individu yang ekstrovert juga lebih berkemungkinan tertarik dengan pekerjaan-pekerjaan yang berdasarkan hubungan personal, seperti posisi pada penjualan dan pemasaran.

#### **e. Keterbukaan (*openness*)**

Keterbukaan mencerminkan kekakuan seseorang atas keyakinan dan luasnya ketertarikan. Orang dengan tingkat keterbukaan tinggi bersedia untuk mendengarkan ide-ide baru dan mengubah ide, keyakinan dan sikap mereka sendiri sebagai respon terhadap adanya informasi baru. Mereka cenderung mempunyai ketertarikan luas dan keingintahuan, imajinatif, dan kreatif. Sebaliknya, orang-orang dengan tingkat keterbukaan rendah cenderung kurang dapat menerima ide-ide baru dan kurang bersedia untuk mengubah pikiran mereka. Lebih jauh, mereka cenderung mempunyai ketertarikan yang lebih sedikit dan lebih sempit serta kurang ingin tahu dan kreatif. Orang-orang dengan keterbukaan

besar dapat diharapkan berkinerja lebih baik karena fleksibilitas mereka dan kemungkinan bahwa mereka akan diterima secara lebih baik oleh orang lain dalam organisasi.

Kepribadian individu seperti yang digambarkan dengan “lima besar” ciri-ciri kepribadian (*“big five” personality traits*), disebutkan pula oleh Robbins & Judge (2017) dapat digunakan untuk memprediksi perilaku individu berperilaku di tempat kerja. Tabel 1.1 menunjukkan sifat-sifat lima besar, relevansi, dan apa saja yang dapat dipengaruhi oleh sifat tersebut.

**Tabel 1.1**  
**Model Sifat-Sifat Lima Besar Mempengaruhi Perilaku Organisasi**

Sifat-Sifat Lima Besar	Mengapa itu relevan?	Apa yang dipengaruhi?
Stabilitas Emosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lebih sedikit pikiran-pikiran negatif dan emosi negatif</li> <li>▪ Lebih tidak waspada yang berlebihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan hidup dan kerja yang lebih tinggi</li> <li>▪ Level stres yang lebih rendah</li> </ul>
Ekstraversi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keahlian interpersonal yang baik</li> <li>▪ Dominasi sosial yang lebih rendah</li> <li>▪ Lebih ekspresif secara emosional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kinerja yang lebih baik (dalam pekerjaan yang membutuhkan kerja sama tim yang signifikan atau interaksi interpersonal yang sering)</li> <li>▪ Kepemimpinan yang lebih baik</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja dan hidup yang lebih baik</li> </ul>
Keterbukaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meningkatnya pembelajaran</li> <li>▪ Lebih kreatif</li> <li>▪ Lebih fleksibel dan tidak monoton</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pelatihan kinerja</li> <li>▪ Peningkatan kepemimpinan</li> <li>▪ Lebih adaptif terhadap perubahan</li> </ul>
Keramahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lebih disukai</li> <li>▪ Lebih patuh dan taat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kinerja yang lebih baik (dalam pekerjaan yang membutuhkan kerja sama tim yang signifikan atau interaksi interpersonal yang sering)</li> <li>▪ Level perilaku menyimpang yang lebih rendah.</li> </ul>
Kehati-hatian	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lebih banyak usaha dan persistensi</li> <li>▪ Lebih terdorong dan disiplin</li> <li>▪ Lebih teratur dan terencana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kinerja yang lebih baik</li> <li>▪ Kepemimpinan yang lebih baik</li> <li>▪ Umur panjang</li> </ul>

Sumber: Robbins dan Judge (2017)

Fitur-fitur Lima Besar mengacu kepada hal-hal yang diinginkan dalam konteks sosial, dimana orang akan cenderung untuk memiliki skor tertinggi pada setiap sifat yang dinilai. Diluar kepribadian lima besar, para peneliti telah menemukan bahwa terdapat tiga fitur kepribadian yang tidak disukai, yaitu Machiavellianisme, narsisme, dan psikopat. Para peneliti telah melabel ketiganya sebagai *Dark Triad*, meskipun ketiga fitur tersebut tidak selalu terjadi

bersamaan. Berikut adalah penjelasan dari tiga fitur kepribadian yang tidak disukai menurut Robbins dan Judge (2017):

**a. Machiavellianisme**

Karakteristik kepribadian Machiavellianisme yang biasa disingkat *Mach* adalah kepribadian individu yang pragmatis, mempertahankan jarak emosional, dan menghalalkan segala cara dalam mencapai sesuatu.

**b. Narsisme (*narcissim*)**

Narsisme adalah seseorang yang memiliki kecenderungan untuk sombong, memiliki rasa berlebihan akan pentingnya diri, membutuhkan kekaguman yang berlebihan, memiliki rasa kelayakan, dan angkuh.

**c. Psikopat (*psycopathy*)**

Psikopat adalah kurangnya kepedulian kepada orang lain dan kurangnya rasa bersalah atau menyesal ketika tindakan mereka menyebabkan bahaya.

Selain sifat-sifat Lima Besar yang telah terbukti sangat relevan dengan perilaku organisasi. Terdapat pula sifat kepribadian lainnya yang juga dianggap relevan dengan perilaku organisasi, yaitu:

**a. Evaluasi inti diri (*cover self evaluation*)**

Evaluasi diri inti adalah kesimpulan akhir yang dimiliki individu tentang kemampuan, kompetensi, dan nilai diri mereka sebagai individu.

### **b. Pengawasan diri (*self monitoring*)**

Pengawasan diri adalah suatu sikap kepribadian yang mengukur kemampuan seorang individu untuk menyesuaikan perilakunya dengan faktor-faktor situasional eksternal.

### **c. Kepribadian proaktif (*proactive personality*)**

Kepribadian proaktif adalah orang-orang yang mengidentifikasi peluang menunjukkan inisiatif mengambil tindakan dan bertahan sampai perubahan yang berarti terjadi.

Setelah membahas mengenai kepribadian, selanjutnya adalah nilai seorang individu yang mempengaruhi perilaku dalam organisasi. Nilai (*value*) merupakan keyakinan dasar bahwa sebuah mode tindakan spesifik lebih diinginkan secara pribadi atau sosial dibandingkan mode tindakan lawannya atau kebalikannya. Nilai mengandung elemen penilaian karena terdapat ide-ide seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan.

Nilai cenderung relatif stabil dan bertahan, kebanyakan nilai yang dianut seorang individu dibentuk saat masih kecil. Pembentukan nilai dapat dilakukan oleh orang tua, guru, teman, dan yang lainnya. Saat seseorang masih kecil akan diberikan nasihat oleh orang tua dan guru di sekolah agar selalu berbuat kebaikan. Tentu saja tidak mungkin bila seseorang hanya kadang-kadang saja diajarkan berbuat kebaikan. Oleh karenanya, karakteristik-

karakteristik hitam atau putih dari nilai adalah bersifat absolut, sehingga menjamin stabilitas dan kelangsungannya.

Para peneliti mengintegrasikan beberapa analisis terbaru dari nilai-nilai kerja ke dalam kelompok yang mencoba menangkap nilai-nilai unik. Nilai-nilai tersebut dilihat dari kelompok atau generasi berbeda dalam angkatan kerja Amerika Serikat. Tabel 1.2 menjelaskan nilai-nilai kerja dominan pada angkatan kerja saat ini.

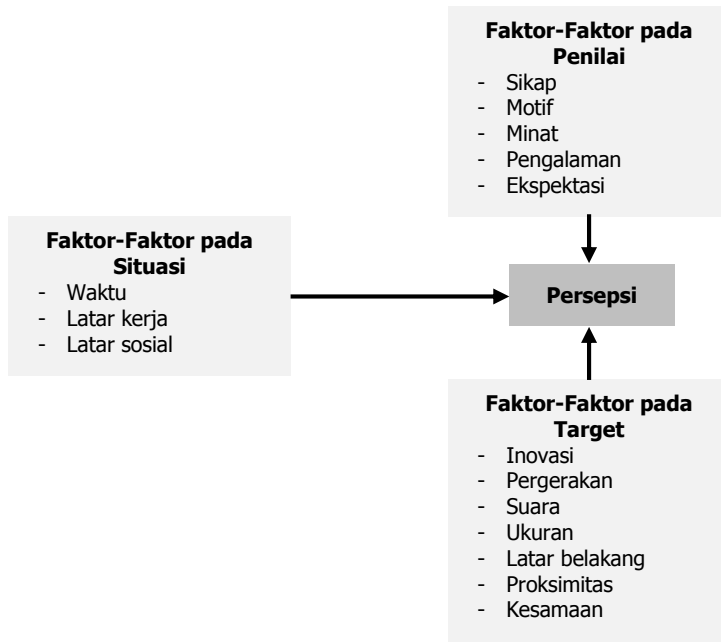
**Tabel 1.2.**  
**Nilai-Nilai Kerja Dominan pada Angkatan Kerja Dewasa Ini**

Generasi	Memasuki Angkatan Kerja	Perkiraan Umur Sekarang	Nilai-Nilai Kerja Dominan
<i>Baby Boomers</i>	1965-1985	Pertengahan 40-an sampai pertengahan 60-an	Kesuksesan, pencapaian, ambisi, ketidaksukaan akan otoritas, kesetiaan pada karir
X	1985-2000	Akhir 20-an sampai awal 40-an	Keseimbangan kerja/hidup, orientasi tim, tidak menyukai aturan, setia pada hubungan
Millenium	2000-sekarang	Dibawah 30	Percaya diri, kesuksesan finansial, mengandalkan diri tetapi berorientasi tim, kesetiaan pada diri maupun hubungan.

Sumber: Robbins dan Judge (2017)

### 1.2.5 Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individu

Pada Gambar 1.3, dijelaskan apa saja faktor-faktor yang memengaruhi persepsi.



**Gambar 1.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Persepsi**

Sumber: Robbins dan Judge (2017)

Persepsi adalah sebuah proses individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensoris untuk memberikan pengertian pada lingkungannya. Persepsi penting bagi perilaku organisasi karena perilaku orang-orang didasarkan pada persepsi mereka tentang adanya realita yang ada, bukan mengenai realita itu sendiri. Dunia sebagaimana yang dinilai adalah dunia yang penting secara perilaku.



Sejumlah faktor yang membentuk dan terkadang dapat memengaruhi persepsi berada pada penilai, pada objek atau target yang dinilai, atau pada situasi di mana persepsi itu dibuat.

Persepsi individu mempengaruhi keputusan dan kualitas pilihannya dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah pada organisasi. Hal tersebut menandakan bahwa pengambilan keputusan individu merupakan bagian penting dari perilaku organisasi. Setiap keputusan membutuhkan setiap individu untuk menginterpretasikan dan mengevaluasi informasi. Perlu dilakukan penyaringan dan interpretasi dari berbagai data yang diterima dari berbagai sumber, data mana yang relevan bagi keputusan dan mana yang tidak tepat.

Perbedaan individu tentunya akan memengaruhi dalam pengambilan keputusan yang dalam praktiknya dikarakterisasikan oleh batasan-batasan rasionalitas, bias, dan kesalahan umum, serta penggunaan intuisi. Perbedaan-perbedaan individu juga menciptakan deviasi dari model rasional, perbedaan-perbedaan tersebut meliputi: kepribadian, jenis kelamin, kemampuan mental, dan perbedaan budaya.

Organisasi memiliki kekuasaan untuk membatasi pengambil keputusan, menciptakan deviasi dari model rasional. Batasan-batasan diterapkan melalui evaluasi kinerja, sistem imbalan, peraturan baku, dan batasan waktu akibat sistem. Terdapat tiga kriteria keputusan etis menurut Robbins dan Judge (2017), yaitu:

- a. Utilitarianisme, yaitu sebuah sistem di mana keputusan-keputusan dibuat untuk memberikan yang terbaik dalam jumlah terbanyak.
- b. Pembuatan keputusan konsisten dengan kebebasan dan hak-hak fundamental, seperti yang tercantum dalam Piagam Hak Asasi. Kriteria ini melindungi *wistle-blower* (individu yang melaporkan praktik-praktik tidak etis yang dilakukan pemberi kerjanya kepada pihak luar) ketika mereka mengungkapkan praktik tidak etis organisasi pada pers atau agen pemerintah, menggunakan hak kebebasan berbicara.
- c. Menanamkan dan mendorong aturan-aturan dengan adil dan netral untuk memastikan keadilan atau distribusi yang merata atas manfaat dan biaya.

#### **1.2.6 Konsep Motivasi**

Pada manajemen salah satu aspek terpenting dan yang paling menantang adalah memotivasi pekerja. Motivasi bukan hanya mengenai kerja keras, namun juga mencerminkan sudut pandang individu mengenai kemampuan dirinya. Seberapa besar pula kepercayaan diri individu tersebut dalam meraih keberhasilannya. Motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Para individu yang termotivasi akan bertahan cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan mereka.

Berbagai teori motivasi telah banyak diungkapkan oleh para ahli. Teori motivasi terbaik yang diketahui adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Seperti yang dijelaskan oleh Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2011), Maslow membuat hipotesis bahwa di dalam setiap diri manusia terdapat hierarki lima kebutuhan:

- a. **Fisiologis** (*physiological*), meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks, dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. **Rasa aman** (*safety and security*), meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik serta emosional.
- c. **Rasa Memiliki, sosial, dan cinta** (*belongingness, social, and love*), meliputi kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
- d. **Penghargaan** (*esteem*), meliputi faktor-faktor internal (misalnya harga diri, kemandirian, dan pencapaian) dan faktor eksternal (misalnya status, pengakuan, dan perhatian)
- e. **Aktualisasi diri** (*self-actualization*), adalah dorongan yang membentuk seseorang untuk menjadi apa, meliputi pertumbuhan, mencapai potensi diri, dan pemenuhan diri.

Banyak teori kebutuhan lain selain teori kebutuhan Maslow, namun juga perlu diperhatikan mengenai teori lain yang mempengaruhi motivasi karyawan. Teori lainnya yang dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2017) yaitu teori penentuan nasib, teori

penetapan tujuan, teori penguatan, teori keadilan, dan teori ekspektasi. Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh manajer guna meningkatkan motivasi karyawannya adalah:

- a. Memastikan bahwa imbalan secara ekstrinsik bagi para pekerja tidak dipandang sebagai paksaan, tetapi memberikan informasi mengenai kompetensi dan keterkaitan.
- b. Mempertimbangkan teori penetapan tujuan: tujuan yang jelas dan sulit sering kali mengarahkan pada tingkat produktivitas pekerja yang lebih tinggi.
- c. Mempertimbangkan teori penguatan mengenai kualitas dan kuantitas kerja, kegigihan usaha, ketidakhadiran, keterlambatan, dan tingkat kecelakaan.
- d. Mengonsultasikan teori keadilan untuk membantu dalam memahami variabel-variabel produktivitas, kepuasan, ketidakhadiran, dan tingkat perputaran.
- e. Teori ekspektasi menawarkan penjelasan yang ampuh mengenai variabel-variabel kinerja misalnya produktivitas pekerja, ketidakhadiran, dan tingkat perputaran.

## **1.3 PENUTUP**

### **1.3.1 Rangkuman**

1. Kepribadian individu dalam organisasi dapat digunakan oleh manajer untuk menempatkan pekerja dalam situasi yang paling cocok. Mengetahui kepribadian individu juga dapat memahami mengapa bagaimana orang bertindak, berpikir, dan merasakan lingkungan sekitarnya. Penting pula bagi seorang individu memiliki nilai yang mendasari dan menjelaskan sikap, perilaku, dan persepsi. Oleh karena itu, pengetahuan tentang sistem nilai seorang individu dapat memberikan pandangan tentang apa yang membuat orang itu berperilaku.
2. Manajemen keragaman harus merupakan komitmen berkelanjutan yang merangkul semua level organisasi. Kebijakan untuk meningkatkan iklim keragaman dapat menjadi efektif membutuhkan waktu lama seiring dengan didesainnya untuk mengakui perspektif semua pekerja.
3. Aplikasi perilaku organisasi terhadap emosi dan suasana hati berguna agar dapat meningkatkan kemampuan manajer untuk menjelaskan dan memperkirakan proses seleksi dalam organisasi, pengambilan keputusan, kreativitas, motivasi, kepemimpinan, konflik intrapersonal, negosiasi, layanan pelanggan, sikap kerja, dan perilaku di tempat kerja yang menyimpang.
4. Menciptakan angkatan kerja yang puas hampir tidak menjadi jaminan kinerja organisasi yang sukses, tetapi bukti menyatakan dengan kuat bahwa apa pun yang dapat dilakukan manajer untuk meningkatkan sikap pekerja. Hal tersebut mungkin akan menghasilkan efektivitas organisasi yang meningkat sampai pada kepuasan pelanggan yang tinggi, serta dapat meningkatkan laba.
5. Persepsi individu mempengaruhi keputusan dan kualitas pilihannya dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah pada organisasi. Selain itu, perbedaan individu tentunya akan memengaruhi dalam pengambilan keputusan yang dalam praktiknya dikarakterisasikan oleh batasan-batasan rasionalitas, bias, dan kesalahan umum, serta penggunaan intuisi. Perbedaan-perbedaan individu juga menciptakan deviasi dari model rasional, perbedaan-

perbedaan tersebut meliputi: kepribadian, jenis kelamin, kemampuan mental, dan perbedaan budaya.

6. Teori-teori yang harus diperhatikan oleh manajer guna meningkatkan motivasi karyawan adalah teori kebutuhan, teori penentuan nasib, teori penetapan tujuan, teori penguatan, teori keadilan, dan teori ekspektasi

### 1.3.2 Tes Formatif

Pilihlah salah satu jawaban yang paling benar!

1. Jenis kelamin, ras, etnis, umur, atau kecacatan yang tidak selalu merefleksikan cara orang berpikir atau merasa tetapi dapat memunculkan stereotip tertentu adalah keragaman pada level ....
  - A. Inti
  - B. Permukaan
  - C. Dasar
  - D. Dalam
2. Pernyataan-pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai objek, orang, atau peristiwa adalah pengertian dari ...
  - A. Sikap
  - B. Nilai
  - C. Keberagaman
  - D. Motivasi
3. Sombong, memiliki rasa berlebihan akan pentingnya diri, membutuhkan kekaguman yang berlebihan, memiliki rasa kelayakan, dan angkuh adalah orang yang cenderung berkepribadian dengan jenis ...
  - A. Narsisme
  - B. Machiavellianisme
  - C. *Dark Triad*
  - D. Psikopat

4. Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh manajer terhadap sikap individu dan meningkatkan kepuasan kerja mereka adalah sebagai berikut, kecuali ...
- A. Memperhatikan tingkat kepuasan kerja para karyawan sebagai penentu kinerja, perputaran pekerja, absensi, dan perilaku penarikan mereka.
  - B. Mengukur sikap kerja karyawan secara objektif dan pada interval yang teratur untuk menentukan bagaimana pekerja beraksi pada pekerjaannya.
  - C. Meningkatkan insentif tim dan melakukan penilaian secara teratur untuk mengawasi pencapaian target kinerja tim
  - D. Mempertimbangkan fakta bahwa gaji yang tinggi saja tidak mungkin menciptakan sebuah lingkungan kerja yang memuaskan.
5. Menurut teori kebutuhan Maslow, fisiologis berarti kebutuhan yang meliputi di bawah ini, kecuali ...
- A. Kelaparan
  - B. Kebutuhan
  - C. Tempat perlindungan
  - D. Kasih sayang

### **1.3.3 Umpan Balik dan Tindak Lanjut**

#### **Umpan Balik**

Mahasiswa berhasil menguasai materi ini jika mampu menjawab semua pertanyaan, minimal 80% benar.

#### **Tindak Lanjut**

Mahasiswa yang sudah menguasai materi dapat mempelajari materi berikutnya. Mahasiswa yang belum menguasai materi, diminta untuk mengulang membaca kembali materi untuk dapat memahaminya.

#### **1.3.4 Kunci Jawaban Tes Formatif**

1. B
2. A
3. A
4. C
5. D



## DAFTAR PUSTAKA

- Andela, M., & Truchot, D. (2017). Emotional dissonance and burnout: The moderating role of team reflexivity and re-evaluation. *Stress Health, 33*, 179-189. doi:10.1002/smi.2695.
- Anggraeni, M., & Perdhana, M. S. (2016). Kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan turnover intention di PT. Hillconjaya Sakti, Cakung, Jakarta Timur. *Diponegoro Journal of Management, 5*, 1–10.
- Azwar, S. (2010). *Sikap manusia: Teori dan pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal, 45*, 1029–1045.
- Hutagalung, S., & Perdhana, M. S. (2016). Pengaruh karakteristik demografis (usia, gender, pendidikan), masa kerja, dan kepuasan gaji terhadap komitmen afektif (Studi pada tenaga paramedik non-PNS RSUD Kota Semarang), *Diponegoro Journal of Management, 5*, 225-238.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2011). *Organizational behavior and management* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Moorhead, G., & Griffiin, R. W. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (9th ed.). Singapore: Cengage Learning.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

## SENARAI

**akting mendalam** (*deep acting*): mencoba untuk memodifikasi perasaan di dalam diri yang sebenarnya berdasarkan aturan.

**akting permukaan** (*surface acting*): menyembunyikan perasaan di dalam dan menyembunyikan ekspresi emosional sebagai respons atas peraturan.

**aktualisasi diri** (*self-actualization*): dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa yang dia inginkan.

**Dark Triad**: sebuah konstelasi dari fitur-fitur kepribadian negatif yang terdiri atas Machiavellianisme, narsisme, dan psikopat.

**diskriminasi** (*discrimination*): memperhatikan perbedaan antara satu hal dengan hal lain; kita sering mengacu pada diskriminasi yang tidak adil, di mana penilaian kepada seseorang berdasarkan stereotip kelompok demografis mereka.

**disonansi emosi** (*emotional dissonance*): inkonsistensi antara emosi yang dirasakan orang dengan emosi yang mereka tampilkan.

**efektivitas** (*effectiveness*): tingkat organisasi memenuhi kebutuhan klien atau pelanggan.

**ekstraversi** (*extraversion*): sebuah dimensi kepribadian yang menjelaskan seseorang yang mampu bersosialisasi, ekspresif, dan percaya diri.

**emosi** (*emotion*): perasaan intens yang diarahkan pada seseorang atau sesuatu.

**evaluasi inti diri** (*core self evaluation* [CSE]): kesimpulan akhir yang dimiliki individu tentang kemampuan, kompetensi, dan nilai mereka sebagai individu.

**hereditas** (*heredity*): faktor-faktor yang ditentukan saat konsepsi; biologis; fisik, dan pembentukan psikologis inheren.

**hierarki kebutuhan** (*hierarchy of need*): hirarki lima kebutuhan dari Abraham Maslow – fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri – bila kebutuhan yang lebih dasar telah terpenuhi, maka kebutuhan berikutnya akan menjadi dominan.

**individualisme** (*individualism*): sebuah atribut budaya nasional yang menjelaskan tingkat di mana orang-orang lebih memilih untuk bertindak sebagai individu dibandingkan sebagai anggota atau kelompok.

**karakteristik biografis** (*biographical characteristic*): karakteristik pribadi – seperti umur, jenis kelamin, ras, dan lama bekerja – yang bersifat objektif dan mudah diperoleh dari catatan personel. Karakteristik-karakteristik ini merupakan perwakilan dari keragaman level permukaan.

**kehati-hatian** (*conscientiousness*): sebuah dimensi kepribadian yang menjelaskan seseorang yang bertanggung jawab, reliabel, konsisten, dan teratur.

**kemampuan** (*ability*): kapasitas seorang individu untuk melakukan berbagai macam tugas dalam sebuah pekerjaan.

**kepribadian** (*personality*): jumlah total cara-cara di mana seorang individu beraksi atas dan berinteraksi dengan orang lain.

**kepribadian proaktif** (*proactive personality*): orang-orang yang mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan sampai perubahan yang berarti terjadi.

**kepuasan kerja** (*job satisfaction*): suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya.

**keputusan** (*decision*): pilihan yang dibuat dari dua atau lebih alternatif.

**keragaman** (*diversity*): sejauh mana para anggota dari suatu kelompok memiliki kesamaan, atau berbeda dari, satu sama lain.

**keramahan** (*agreeableness*): sebuah dimensi kepribadian yang menjelaskan seseorang yang baik, kooperatif, dan mempercayai.

**keterbukaan pada pengalaman** (*openness to experience*): sebuah dimensi kepribadian yang mengarakterisasikan seseorang dari sisi imajinasi, sensitivitas, dan rasa ingin tahu.

**keterlibatan kerja** (*job involvement*): tingkat di mana seseorang mengidentifikasi dengan sebuah pekerjaan, secara aktif berpartisipasi dalamnya dan mempertimbangkan kinerja penting bagi nilai diri.

**keterlibatan pekerja** (*employee engagement*): keterlibatan seorang individu, kepuasan, dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

**komitmen organisasi** (*organizational commitment*): tingkat di mana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan, dan harapannya untuk tetap menjadi anggota.

**komponen afektif** (*affective component*): segmen perasaan atau emosional dari suatu sikap.

**komponen kognitif** (*cognitive component*): opini atau segmen kepercayaan dari suatu sikap.

**komponen perilaku** (*behavioral component*): sebuah maksud untuk berperilaku tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

**lingkungan** (*environment*): institusi atau paksaan dari luar organisasi yang memengaruhi secara potensial kinerja organisasi.

**Machiavellianisme** (*Machiavellianism*): tingkat di mana seorang individu pragmatis, mempertahankan jarak emosional dan percaya akhir menjustifikasi cara.

**manajemen keragaman** (*diversity management*): proses dan program di mana manajer membuat setiap orang sadar dan sensitif pada kebutuhan dan perbedaan yang lain.

**manajer** (*manager*): individu yang mencapai tujuan melalui orang lain.

**motivasi** (*motivation*): proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

**narsisme** (*narcissism*): kecenderungan untuk sombong, memiliki rasa berlebihan akan pentingnya

diri, membutuhkan kekaguman yang berlebihan, memiliki rasa kelayakan.

**nilai** (*value*): keyakinan dasar bahwa sebuah mode tindakan spesifik atau akhir dari keberadaan lebih diinginkan secara pribadi atau sosial dibandingkan mode tindakan atau akhir keberadaan lawannya atau kebalikannya.

**organisasi** (*organization*): suatu unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua atau lebih orang-orang yang berfungsi dalam satu basis yang kontinu untuk mencapai suatu tujuan bersama atau serangkaian tujuan.

**pengambilan keputusan intuitif** (*intuitive decision making*): sebuah proses tanpa sadar yang diciptakan dari pengalaman yang diperoleh.

**pengawasan diri** (*self-monitoring*): suatu sikap kepribadian yang mengukur kemampuan seorang individu untuk menyesuaikan perilakunya dengan faktor-faktor situasional eksternal.

**perilaku organisasi** (*organizational behavior* [OB]): sebuah bidang studi yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, untuk tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektivitas organisasi.

**psikopat** (*psychopathy*): kecenderungan sedikitnya kepedulian atas orang lain dan kurangnya rasa bersalah atau menyesal saat tindakannya menyebabkan bahaya.

**sikap** (*attitude*): evaluasi yang dibuat pekerja positif atau negatif mengenai objek, orang, atau peristiwa.

**stereotip** (*stereotype*): menilai seseorang berdasarkan persepsi mengenai kelompok asalnya.

**stres** (*stress*): proses psikologis tidak menyenangkan yang terjadi sebagai respons atas tekanan lingkungan.

**suasana hati** (*mood*): perasaan yang cenderung kurang intens dibandingkan emosi dan kurang stimulus kontekstual.

**Utilitarianisme**: sebuah sistem di mana keputusan-keputusan dibuat untuk memberikan yang terbaik dalam jumlah terbanyak.

***Whistle-blower***: individu yang melaporkan praktik-praktik tidak etis yang dilakukan pemberi kerjanya kepada pihak luar.



## **BAB II**

---

# **Perilaku Organisasi di Tataran Kelompok**

### **2.1 PENDAHULUAN**

#### **2.1.1 Deskripsi Singkat**

Pada bab kedua ini dibahas mengenai perilaku organisasi pada tataran kelompok yang dapat diartikan sebagai perilaku tim kerja pada organisasi. Tim kerja tentunya terdiri dari dua individu atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Kinerja tim berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi, oleh karena itu diperlukan perpaduan dari individu-individu yang tepat guna menghindari kegagalan dalam mencapai target.

Tim kerja yang terdiri dari minimal dua individu tentunya terdapat proses berkomunikasi dan kegiatan memimpin atau berperan sebagai anggota. Pada proses tersebut akan ada rasa memiliki kekuasaan dan adanya politik di tempat kerja. Selain itu, dapat pula timbul sebuah konflik dan proses negosiasi ketika bekerja dalam sebuah tim. Topik inti dari perilaku organisasi di tataran kelompok yaitu:

- a. Memahami Kerja Tim
- b. Komunikasi
- c. Kepemimpinan
- d. Kekuasaan dan Politik
- e. Konflik dan Negosiasi

### **2.1.2 Relevansi**

Pembahasan yang mencakup topik-topik mengenai perilaku organisasi di tataran kelompok ini memberikan kerangka perspektif dan pemahaman tentang berperilaku sebuah kelompok atau tim yang berada pada sebuah organisasi. Selain itu, dibahas pula implementasinya dalam bisnis beserta keterkaitannya dengan budaya, etika, dan lingkungan. Perilaku tim kerja dalam sebuah organisasi penting untuk diperhatikan, dikarenakan perlu adanya pengendalian tim-tim yang ada agar selaras dan sejalan dengan tujuan utama organisasi.

Isu-isu aktual perilaku kelompok dalam sebuah organisasi yang diuraikan dalam bentuk narasi studi kasus juga telah disediakan di akhir sesi buku ini. Permasalahan yang menyangkut perilaku kelompok dalam organisasi tersebut diadopsi dari kejadian nyata dalam dunia bisnis. Hal tersebut bertujuan untuk memperkuat pemahaman mengenai penerapan materi yang telah diuraikan dan menjelaskan alternatif solusi yang dapat dipilih untuk menghadapi permasalahan yang ada.

### **2.1.3 Kompetensi**

Berdasarkan dari materi-materi yang telah dijelaskan, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif dan mampu mengembangkan pemikiran terkait elemen-elemen perilaku organisasi di tataran kelompok. Setelah mempelajari bab ini, yang akan didapat adalah:

- a. Mampu menjelaskan dan membandingkan kelompok dan tim kerja serta mengidentifikasi proses pengambilan keputusan yang efektif.
- b. Mampu mendeskripsikan fungsi, saluran, dan hambatan dalam komunikasi yang terjadi pada tim kerja.
- c. Mampu meringkas, menggambarkan, dan menjelaskan teori kepemimpinan serta berbagai tantangan dalam menciptakan kepemimpinan yang efektif.
- d. Mampu menguraikan pengertian dan lima dasar kekuasaan serta berbagai bentuk dan perilaku politik dalam organisasi.
- e. Mampu menjelaskan pengertian, proses, dan pandangan terhadap konflik serta negosiasi yang dapat dikembangkan.

## **2.2 PENYAJIAN**

### **2.2.1 Memahami Kerja Tim**

Kelompok merupakan dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, yang datang bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk membantu setiap anggota yang bekerja di dalam area tanggung jawabnya (Robbins & Judge, 2017). Sejalan dengan pengertian tersebut, Ivancevich et al. (2011) juga menyebutkan bahwa kelompok adalah dua individu atau lebih yang berinteraksi untuk mencapai tujuan

bersama. Kelompok kerja tidak memiliki kebutuhan atau peluang untuk terlibat dalam kerja kolektif yang memerlukan usaha gabungan. Kinerja kelompok hanyalah merupakan gabungan dari setiap kontribusi individu dari anggota kelompok. Tidak terdapat sinergi positif yang dapat menciptakan keseluruhan level kinerja yang lebih besar daripada jumlah inputnya.

Sebaliknya, tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui upaya yang terkoordinasi. Menurut Ivancevich et al. (2011), tim adalah kelompok yang lebih matang dan saling berkesinambungan dalam upaya untuk mencapai tujuan bersama. Upaya individu akan menghasilkan level kinerja yang lebih besar daripada jumlah input individu tersebut. Pada sebuah kelompok atau tim kerja akan diminta untuk menghasilkan gagasan, mengumpulkan sumber daya, atau mengoordinasikan logistik misalnya jadwal kerja. Namun, bagi kelompok kerja, upaya ini akan terbatas pada pengumpulan informasi bagi para pengambil keputusan di luar kelompok (bukan ditindaklanjuti oleh tim). Tim kerja merupakan bagian dari kelompok kerja, tim dibangun untuk kebermanfaatan (simbiosis) pada interaksi antar anggota.

Organisasi telah melakukan restrukturisasi diri mereka sendiri untuk bersaing dengan lebih efektif dan efisien. Banyak organisasi telah beralih menjadikan tim sebagai cara yang lebih baik untuk memanfaatkan talenta karyawan. Tim yang lebih

fleksibel dan responsif terhadap perubahan kejadian daripada pengelompokan yang bersifat permanen. Sebuah tim dapat dengan cepat merancang, menyebarkan, fokus ulang, bahkan membubarkan diri dengan tetap memperhatikan properti motivasional tim.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan Antara Tim dan Kelompok Kerja Konvensional**

	<b>Kelompok Kerja Konvensional</b>	<b>Tim</b>
<b>Kategori Pekerjaan</b>	Banyak kategori sempit	Satu atau dua kategori yang luas
<b>Otoritas</b>	Pengawas secara langsung mengendalikan kegiatan sehari-hari	Tim mengendalikan kegiatan sehari-hari
<b>Sistem Penghargaan</b>	Bergantung pada jenis pekerjaan, kinerja individual, dan senioritas	Berdasar pada kinerja tim dan luasnya keterampilan individual

Sumber: Moorhead dan Grifiin (2010)

Kenyataan bahwa organisasi telah beralih kepada tim tidak lantas berarti bahwa tim selalu efektif. Para pengambil keputusan dapat terpengaruh

oleh mode dan menghalau mentalitas. Kelompok dan tim merupakan dua hal yang berbeda, meskipun keduanya adalah merupakan sekumpulan orang yang memiliki tujuan sama. Kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu setiap anggota yang bekerja di dalam area tanggung jawabnya. Sedangkan tim kerja adalah suatu kelompok yang memiliki upaya untuk menghasilkan kinerja yang lebih besar daripada jumlah *input* individu.

Robbins dan Judge (2017) menyebutkan bahwa tim dapat membuat produk, memberikan jasa, menegosiasikan kesepakatan, mengoordinasikan proyek menawarkan saran, dan mengambil keputusan. Terdapat lima tipe tim, yaitu:

**a. Tim pemecahan masalah**

Kelompok yang terdiri atas 5 hingga 12 karyawan dari departemen yang sama dan bertemu selama beberapa jam setiap minggu untuk membahas cara-cara untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, serta lingkungan kerja.

**b. Tim kerja yang dikelola sendiri**

Kelompok-kelompok yang terdiri atas 10 hingga 15 orang yang memerlukan tanggung jawab dari supervisor mereka sebelumnya.

**c. Tim fungsional silang**

Karyawan dari level hierarki yang sama, tetapi dari area kerja yang berbeda dan datang bersama-sama untuk menyelesaikan tugas.

#### **d. Tim virtual**

Tim yang menggunakan teknologi komputer untuk mengikat bersama-sama secara fisik para anggotanya yang tersebar agar mencapai tujuan umum.

#### **e. Sistem multi tim**

Suatu pengumpulan dua atau lebih tim yang saling bergantung dan berbagi tujuan dari atasan tim, singkatnya adalah tim yang terdiri dari banyak tim.

Pada kenyataannya, bekerja dengan tim tidak selalu menjadi jalan terbaik bagi setiap organisasi dalam mencapai tujuannya. Kerja tim memerlukan banyak waktu dan sering kali lebih banyak sumber daya daripada kerja individu. Tim meningkatkan tuntutan untuk berkomunikasi, pengelolaan, konflik, dan pertemuan untuk dilaksanakan. Maka dari itu, manajer perlu memerhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Tim-tim yang efektif memiliki karakteristik umum, berupa individu-individu yang memadai, kepemimpinan yang efektif, iklim kepercayaan, evaluasi kinerja, serta sistem pemberian imbalan yang mencerminkan kontribusi tim.
- b. Tim-tim yang efektif cenderung berukuran kecil, biasanya kurang dari 10 orang dan lebih diutamakan memiliki latar belakang yang beragam.
- c. Tim-tim yang efektif memiliki para anggota yang meyakini akan kemampuan tim dan berkomitmen pada rencana dan tujuan umum.

- d. Sulit menciptakan tim pada organisasi dan masyarakat yang individualistik, maka diperlukan individu yang memiliki keterampilan interpersonal agar menjadi para pemain tim yang efektif.

### **2.2.2 Komunikasi**

Komunikasi melakukan empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi, yaitu pengendalian, motivasi, pernyataan emosional, dan informasi. Komunikasi memiliki makna perpindahan dan pemahaman arti dan berperan untuk mengendalikan perilaku anggota dalam berbagai cara. Organisasi memiliki otoritas hierarki dan panduan formal bagi para pekerja yang dipersyaratkan untuk diikuti. Ketika para pekerja mengomunikasikan pekerjaan yang terkait dengan penyampaian keluhan mengenai kebijakan perusahaan, artinya komunikasi melaksanakan fungsi pengendalian.

Terdapat dua saluran dalam komunikasi, yaitu melalui saluran formal dan saluran informal. Saluran formal adalah saluran komunikasi yang ditetapkan oleh organisasi untuk mengirimkan pesan-pesan yang terkait dengan aktivitas profesional dari para anggota. Sedangkan, saluran informal adalah saluran komunikasi yang diciptakan secara spontan dan berkembang sebagai tanggapan atas pilihan-pilihan individu.

Komunikasi dalam sebuah kelompok tidak selalu dapat berjalan dengan lancar. Terdapat hambatan-hambatan yang mengakibatkan komunikasi menjadi kurang efektif. Menurut Robbins



dan Judge (2017), hambatan-hambatan tersebut adalah:

- a. Penyaringan**, yaitu manipulasi informasi dari pengirim sehingga akan terlihat lebih menyenangkan bagi penerima.
- b. Pemilihan persepsi**, penerima dalam proses komunikasi harus melihat dan mendengar secara selektif berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik personal lainnya.
- c. Informasi yang berlebihan**, yaitu suatu kondisi di mana informasi yang mengalir masuk melebihi kapasitas pemrosesan dari seorang individu.
- d. Emosi**, mengintepretasikan pesan dengan keadaan emosi tertentu rentan terhadap mengabaikan rasionalitas dan proses yang objektif berganti dengan penilaian secara emosional.
- e. Bahasa**, penggunaan bahasa setiap individu yang berbeda dapat mengganggu proses tersampainya pesan dalam komunikasi.
- f. Keheningan**, yaitu ketiadaan informasi karena kurangnya komunikasi dalam kelompok.
- g. Kekhawatiran komunikasi**, yaitu ketegangan dan kecemasan yang tidak semestinya dalam komunikasi secara lisan, tertulis, atau keduanya.
- h. Berbohong**, yaitu kesalahan penyajian atas informasi secara sekaligus atau melakukan kebohongan.

Perlu dipahami oleh manajer bahwa komunikasi yang terjalin dengan baik dalam suatu kelompok sangat penting. Hambatan-hambatan yang terjadi dalam komunikasi tentunya harus dapat diselesaikan, sehingga pesan tersampaikan dengan baik dari pengirim ke penerima pesan. Berikut adalah hal-hal yang perlu diperhatikan oleh manajer perihal komunikasi dalam tim atau kelompok:

- a. Perlu diingat bahwa mode komunikasi akan menentukan efektivitas komunikasi dalam kelompok atau tim.
- b. Memperoleh umpan balik dari pekerja untuk memastikan pesan-pesan yang disampaikan dapat dipahami dengan baik.
- c. Perlu diingat bahwa komunikasi secara tertulis lebih dapat menciptakan kesalahpahaman dibandingkan komunikasi secara lisan. Jika pesan tertulis kurang dipahami, maka komunikasikan secara langsung dengan pekerja.
- d. Pastikan bahwa telah menggunakan strategi komunikasi yang tepat.
- e. Perlu diperhatikan pula ketika berkomunikasi untuk memperhatikan hambatan tertentu, misalnya gender dan budaya.

### **2.2.3 Kepemimpinan**

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memfasilitasi pencapaian tujuan yang relevan dalam organisasi (Moorhead & Grifiin, 2010). Kepemimpinan

menggunakan pengaruh dalam pengaturan atau situasi organisasi dalam menghasilkan efek yang bermakna dan memiliki dampak langsung pada pencapaian tujuan. Pengaruh yang diberikan dapat secara formal, seperti yang dilakukan dengan manajerial di dalam organisasi. Tetapi tidak semua pemimpin adalah manajer, demikian pula sebaliknya bahwa tidak semua manajer adalah pemimpin. Organisasi memberikan para manajernya hak-hak formal tertentu. Namun, hal tersebut tidak memberikan jaminan bahwa manajer akan memimpin secara efektif.

Organisasi memerlukan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal serta kesejahteraan karyawan yang terjaga (Ahmad & Gao, 2018; Chungtai, Byrne, & Flood, 2015). Seorang pemimpin diperlukan untuk menantang *status quo*, menciptakan visi masa depan, dan menginspirasi para anggota organisasi untuk mencapai visi. Selain itu, diperlukan pula para manajer untuk merumuskan rencana yang terinci, menciptakan struktur organisasi yang efisien, dan mengawasi operasional sehari-hari. Kepemimpinan membutuhkan perhatian khusus karena kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan melalui aktivitas-aktivitas yang mengarah pada tujuan tertentu dan pola-pola manajemen (Zaccaro, Ely, & Nelson, 2008).

Menemukan atau menciptakan pemimpin yang efektif adalah sebuah tantangan tersendiri bagi sebuah organisasi. Menurut Robbins dan Judge

(2017), upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk menemukan atau menciptakan pemimpin adalah dengan: (1) memilih pemimpin, atau (2) pelatihan para pemimpin.

### **1. Memilih pemimpin**

Proses organisasi yang dijalankan untuk mengisi posisi dalam manajemen merupakan latihan dalam mengidentifikasi pemimpin yang efektif. Perlu ditinjau kembali mengenai pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang diperlukan pemimpin melakukan pekerjaan secara efektif. Tes kepribadian dapat digunakan untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang terkait dengan kepemimpinan, yaitu ekstrover, sifat teliti, dan keterbukaan pada pengalaman.

### **2. Pelatihan para pemimpin**

Banyak organisasi yang menghabiskan anggaran yang cukup besar untuk pelatihan dan pengembangan kepemimpinan. Hal tersebut, dapat dilakukan agar dapat menciptakan pemimpin yang efektif. Agar dapat memperoleh banyak hasil dan sesuai dengan banyaknya anggaran yang dikeluarkan, berikut adalah hal-hal yang perlu diperhatikan oleh manajer dalam pelatihan kepemimpinan:

- a. Pelatihan kepemimpinan akan cenderung lebih berhasil dengan pengawasan diri sendiri yang tinggi
- b. Organisasi dapat mengajarkan keahlian implementasi

- c. Manajer mengajarkan keahlian seperti misalnya membangun kepercayaan dan pendampingan
- d. Pelatihan perilaku melalui permodelan latihan-latihan dapat meningkatkan kemampuan perorangan untuk memperlihatkan kualitas kepemimpinan yang karismatik.
- e. Keahlian kepemimpinan trasformasional pemimpin dapat dilatih sehingga akan mencapai hasil dasar.

#### **2.2.4 Kekuasaan dan Politik**

Kekuasaan adalah kapasitas yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi perilaku orang lain, sehingga seseorang yang dipengaruhi akan melakukan sesuai dengan keinginan orang yang memengaruhi (Robbins & Judge, 2017). Lebih jelasnya, kapasitas yang dimiliki individu A untuk memengaruhi perilaku individu B, sehingga individu B melakukan sesuai keinginan individu A. Kekuasaan berbeda dengan kepemimpinan dan merupakan dua hal yang bertolak belakang. Kepemimpinan memerlukan beberapa kesesuaian di antara tujuan-tujuan pemimpin dengan yang dipimpin dan lebih menitikberatkan pada pengaruh ke arah bawah. Sedangkan, kekuasaan tidaklah demikian dan merupakan kebalikan dari apa yang diperlukan dari kepemimpinan.

Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kekuasaan didasari oleh lima hal, yaitu: kekuasaan

formal (atas dasar paksaan, imbalan, legitimasi), dan kekuasaan pribadi (atas dasar keahlian dan acuan). Dari kelima dasar kekuasaan tersebut, yang paling efektif adalah kekuasaan berdasarkan acuan karena dengan mudah untuk menarik minat orang lain. Misalnya orang-orang membeli produk tertentu karena mereka ingin mengidentikkan dan meniru gaya sosok yang dikagumi.

Meskipun menggunakan kekuasaan untuk memberdayakan karyawan dianggap masuk akal, menurut Moorhead dan Grifiin (2010) terdapat beberapa alasan mengapa kekuasaan tidak secara universal dimanfaatkan untuk pemberdayaan karyawan yaitu seperti:

- a. Manajer memiliki rasa takut kehilangan kekuasaan, kontrol, dan otoritas
- b. Karyawan tidak dapat membuat keputusan yang bertanggung jawab
- c. Memberdayakan karyawan dengan kekuasaan telah dicoba sebelumnya dan ternyata gagal
- d. Berbagi informasi hak milik berarti membocorkan ide, rencana, dan pengetahuan kepada pesaing.
- e. Tidak semua orang ingin diberdayakan. Mereka yang menolak pemberdayaan menjadi terisolasi, tidak cocok, dan bukan pegiat tim yang memiliki pemikiran dan persepsi yang mendukung pemberdayaan.

Ketika orang bersama-sama dalam kelompok, maka kekuasaan akan dikerahkan. Orang-orang ingin

mengukir relung untuk mengerahkan pengaruh, memperoleh imbalan, dan memajukan karier mereka. Ketika para pekerja dalam organisasi mengubah kekuasaan mereka ke dalam tindakan, maka dapat dikatakan bahwa mereka terlibat dalam politik organisasi. Mereka dengan kemampuan berpolitik yang baik memiliki kemampuan untuk memanfaatkan dasar kekuasaan mereka secara efektif.

Perilaku berpolitik adalah aktivitas yang tidak dipersyaratkan sebagai bagian dari peranan formal seseorang dalam organisasi, tetapi yang memengaruhi atau berupaya untuk memengaruhi serta mendapat distribusi dari keuntungan dan kerugian di dalam organisasi. Perilaku berpolitik cukup bervariasi, misalnya menahan informasi yang sangat penting dari mengambil keputusan. Kemudian, contoh lainnya adalah bergabung dengan koalisi, memberikan informasi ke luar organisasi, menyebarkan rumor, membocorkan informasi yang bersifat rahasia kepada media, dan melobi atas kepentingan individu tertentu.

Jika ingin menyelesaikan segala sesuatu hal dalam kelompok atau organisasi, maka hal-hal berikut dapat membantu manajer memiliki kekuasaan lebih di tempat kerja. Berikut adalah saran untuk bagaimana berhadapan dengan kekuasaan dalam kelangsungan sebuah pekerjaan:

- a. Meningkatkan ketergantungan orang lain terhadap diri seorang manajer

- b. Bersiaplah untuk berkompetisi dengan pihak lain yang juga ingin berkuasa
- c. Hindari menempatkan orang lain dalam posisi di mana mereka merasakan bahwa mereka tidak memiliki kekuasaan
- d. Prediksikan tindakan-tindakan orang lain dan menggunakan informasi tersebut untuk merumuskan strategi berpolitik yang dianggap menguntungkan
- e. Bantulah bawahan untuk memahami pentingnya cerdas dalam berpolitik.

### **2.2.5 Konflik dan Negosiasi**

Kehadiran konflik dan negosiasi seringkali rumit dan kontroversial, di mana secara umum konflik dipandang sebagai sebuah topik yang negatif dan negosiasi sebagai topik yang positif. Meskipun demikian, apa yang dianggap positif maupun negatif seringkali bergantung pada sudut pandang masing-masing individu.

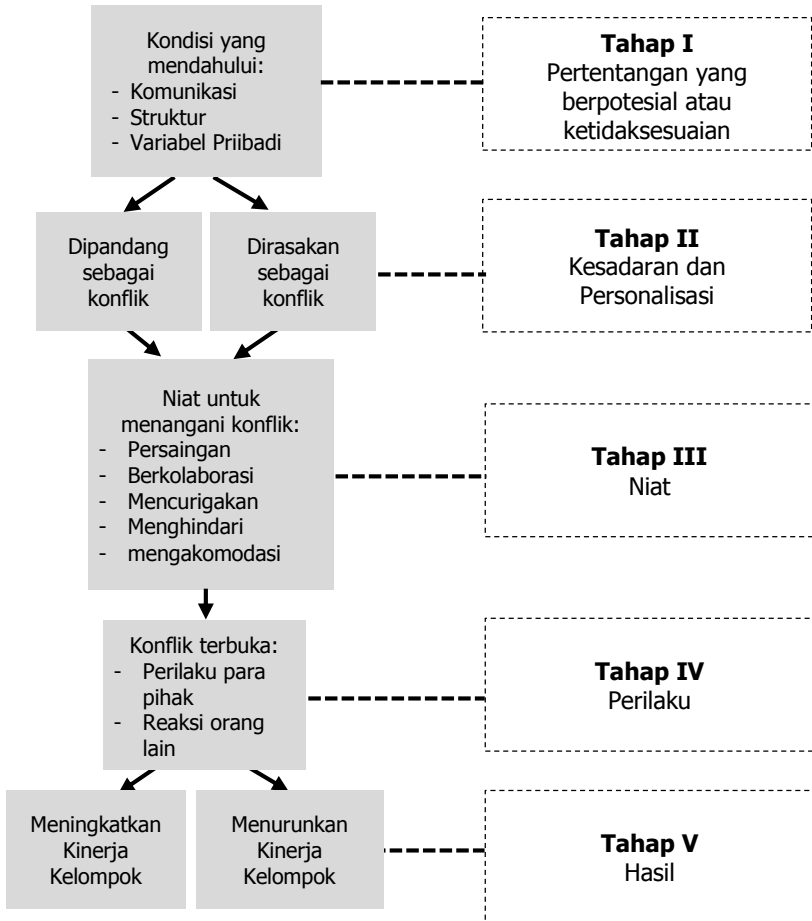
#### **1. Konflik**

Konflik adalah sebuah proses yang dimulai ketika salah satu pihak lainnya memengaruhi secara negatif atau akan berpengaruh secara negatif terhadap sesuatu hal yang dipedulikan oleh pihak pertama. Terdapat ketidaksepakatan atas peranan konflik dalam kelompok dan organisasi.

Proses terjadinya konflik memiliki lima tahapan, yaitu pertentangan yang berpotensi atau ketidaksesuaian, kesadaran dan personalisasi,



niatan, perilaku, dan hasil. Gambar 2.1 memberikan gambaran proses terjadinya konflik.



**Gambar 2.1. Proses Konflik**  
Sumber: Robbins dan Judge (2017)

Salah satu pemikiran ilmu menyatakan bahwa konflik harus dihindari karena dianggap mengindikasikan kegagalan fungsi di dalam

kelompok, hal tersebut dianggap sebagai pandangan tradisional. Sudut pandang lainnya berpendapat bahwa konflik dapat merupakan paksaan yang positif dalam kelompok tetapi juga beberapa konflik sangat diperlukan bagi kelompok untuk bekerja dengan lebih efektif, hal tersebut dianggap sebagai pandangan interaksionis.

Terdapat tiga jenis konflik yang disebutkan oleh Robbins dan Judge (2017), yaitu: (a) Konflik tugas, konflik tentang kandungan dan tujuan dari pekerjaan; (b) Konflik hubungan, konflik yang didasarkan pada hubungan interpersonal; (c) Konflik proses, konflik mengenai bagaimana pekerjaan akan diselesaikan. Kemudian, untuk lokus konflik atau di mana konflik terjadi juga dibedakan menjadi tiga, yaitu: (a) Konflik dyadic, konflik yang terjadi di antara dua orang; (b) Konflik intragrup, konflik yang terjadi di dalam sebuah kelompok atau tim; (c) konflik antar kelompok, konflik diantara kelompok atau tim yang berbeda.

## **2. Negosiasi**

Negosiasi adalah suatu proses yang mana dua atau lebih pihak saling bertukar barang atau jasa dan berupaya untuk setuju dengan nilai tukar bagi mereka. Terdapat dua pendekatan umum mengenai negosiasi, yaitu perundingan distributif dan perundingan integratif. Perundingan distributif adalah negosiasi yang berupaya untuk membagi jumlah sumber daya secara tetap, situasi kemenangan atau kekalahan. Sedangkan perundingan integratif adalah negosiasi yang berupaya mencari satu atau lebih kesepakatan yang

dapat memberikan solusi kemenangan bagi kedua belah pihak.

Proses negosiasi terdiri atas lima tahap, yaitu (1) persiapan dan perencanaan; (2) mendefinisikan aturan-aturan yang mendasar; (3) klarifikasi dan pembenaran; (4) melakukan perundingan dan pemecahan masalah; (5) penutupan dan implementasi. Efektif atau tidaknya proses negosiasi yang dilakukan oleh individu dipengaruhi oleh kepribadian, suasana hati/emosi, budaya, dan gender.

Kegagalan menemukan solusi meskipun sudah dilakukan proses negosiasi dapat pula terjadi. Kasus tersebut dapat dapat diselesaikan dengan adanya pihak ketiga untuk membantu menemukan solusi yang tepat. Terdapat tiga peran dasar dari pihak ketiga, yaitu mediator, arbitrator, dan konsilator.

1. Seorang mediator adalah pihak ketiga yang netral guna memfasilitasi solusi yang dinegosiasikan dengan menggunakan alternatif-alternatif pertimbangan, bujukan, saran, dan sebagainya.
2. Seorang arbitrator adalah pihak ketiga dengan otoritas untuk mendikte perjanjian. Kelebihan terbesar arbitrase dibandingkan mediasi adalah selalu menghasilkan keputusan.
3. Seorang konsilator adalah seorang pihak ketiga yang terpercaya menyediakan komunikasi secara informal di antara negosiator dengan lawan.

## **2.3 PENUTUP**

### **2.3.1 Rangkuman**

1. Terdapat pergeseran dari bekerja sendiri-sendiri menjadi bekerja dalam tim mensyaratkan para karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain, berbagai informasi, menghadapi perbedaan, dan meleburkan kepentingan pribadi untuk kebaikan yang lebih besar bagi tim.
2. Terdapat kaitan antara komunikasi dengan kepuasan kerja, ketika ketidakpastian semakin menurun maka semakin tinggi tingkat kepuasannya. Penyimpangan, ambiguitas, dan ketidaksesuaian antara pesan verbal dan non verbal adalah yang dapat meningkatkan dan ketidakpastian dan mengurangi tingkat kepuasan.
3. Kepemimpinan memegang bagian penting dalam memahami perilaku kelompok, karena biasanya pemimpin mengarahkan bawahannya menuju tujuan organisasi. Oleh karena itu, dengan mengetahui apa yang menjadikan seorang pemimpin yang baik sangat penting dalam meningkatkan kinerja kelompok.
4. Manajer yang efektif mengakui bahwa politik sebagai hal yang alamiah dalam organisasi. Mereka yang bagus pada permainan politik dapat diharapkan untuk memperoleh evaluasi kinerja yang lebih tinggi. Cerdas dalam berpolitik juga cenderung untuk memperlihatkan kepuasan kerja lebih tinggi dan dapat menetralisasi tekanan pekerjaan dengan lebih baik.
5. Konflik adalah sebuah proses yang dimulai ketika salah satu pihak lainnya memengaruhi secara negatif atau akan berpengaruh secara negatif terhadap sesuatu hal yang dipedulikan oleh pihak pertama. Sedangkan, negosiasi adalah suatu proses yang mana dua atau lebih pihak saling bertukar barang atau jasa dan berupaya untuk setuju dengan nilai tukar bagi mereka.

### 2.3.2 Tes Formatif

Pilihlah salah satu jawaban yang paling benar!

1. Suatu pengumpulan dua atau lebih tim yang saling bergantung dan berbagi tujuan dari atasan tim, singkatnya adalah tim yang terdiri dari banyak tim adalah tipe tim ...
  - A. Multitim
  - B. Virtual
  - C. Pemecahan masalah
  - D. Fungsional silang
  
2. Komunikasi yang ditetapkan oleh organisasi untuk mengirimkan pesan-pesan yang terkait dengan aktivitas profesional dari para anggota adalah komunikasi dengan menggunakan saluran ...
  - A. Nonformal
  - B. Langsung
  - C. Tidak langsung
  - D. Formal
  
3. Tes kepribadian dapat digunakan untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang terkait dengan kepemimpinan. Kepribadian seorang pemimpin adalah berikut ini, kecuali ...
  - A. Ekstrover
  - B. Teliti
  - C. Keterbukaan pada pengalaman.
  - D. Introver
  
4. Aktivitas yang tidak dipersyaratkan sebagai bagian dari peranan formal seseorang dalam organisasi, tetapi yang memengaruhi atau berupaya untuk memengaruhi serta mendapat distribusi dari keuntungan dan kerugian di dalam organisasi adalah pengertian dari ...
  - A. Perilaku berpolitik

- B. Kekuasaan
  - C. Keahlian memimpin
  - D. kepemimpinan
5. Perilaku berpolitik dapat berupa berbagai macam tindakan cukup bervariasi. Berikut ini adalah contoh tindakan perilaku berpolitik, kecuali ...
- A. Menahan informasi yang sangat penting dari pengambil keputusan
  - B. Bergabung dengan koalisi
  - C. Menyebarkan rumor
  - D. Merendahkan rekan kerja

### **2.3.3 Umpan Balik dan Tindak Lanjut**

#### **Umpan Balik**

Mahasiswa berhasil menguasai materi ini jika mampu menjawab semua pertanyaan, minimal 80% benar.

#### **Tindak Lanjut**

Mahasiswa yang sudah menguasai materi dapat mempelajari materi berikutnya. Mahasiswa yang belum menguasai materi, diminta untuk mengulang membaca kembali materi untuk dapat memahaminya.

### **2.3.4 Kunci Jawaban Tes Formatif**

- 1. A
- 2. D
- 3. D
- 4. A
- 5. D

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, I., & Gao, Y. (2018). Ethical leadership and work engagement. *Management Decision*, 56, 1991 - 2005. doi:10.1108/MD-02-2017-0107
- Chungtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128, 653 - 663. doi:10.1007/s10551-014-2126-7
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2011). *Organizational behavior and management* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Moorhead, G., & Griffiin, R. W. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (9th Ed.). Singapore: Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi* (16th Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Zaccaro, S. J., Ely, K., & Nelson, J. (2008). Leadership processes and work motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation. Past, present, and future*. New York, NY: Taylor & Francis Group.

## SENARAI

**abritator:** pihak ketiga dengan otoritas untuk mendikte perjanjian.

**emosi (*emotion*):** perasaan intens yang diarahkan pada seseorang atau sesuatu.

**hubungan pemimpin-anggota (*leader-member relation*):** derajat kepercayaan diri, kepercayaan, dan penghormatan yang para bawahan miliki dalam diri pemimpin.

**informasi yang berlebihan (*information overload*):** suatu kondisi di mana informasi yang mengalir masuk melebihi kapasitas pemrosesan dari seorang individu.

**kekhawatiran komunikasi (*communication apprehension*):** ketegangan dan kecemasan yang tidak semestinya dalam komunikasi secara lisan, tertulis, atau kedua-duanya.

**kekuasaan (*power*):** kapasitas yang dimiliki seorang individu untuk memengaruhi orang lainnya, sehingga dapat melakukan sesuai dengan keinginan individu tersebut.

**kekuasaan acuan (*referent power*):** pengaruh yang didasarkan pada identifikasi dengan seseorang yang memiliki sumber daya atau sifat pribadi yang diinginkan.

**kekuasaan karena keahlian (*expert power*):** pengaruh yang didasarkan pada keahlian atau pengetahuan khusus.



**kekuasaan legitimasi (*legitimate power*):** kekuasaan yang diterima oleh seseorang sebagai hasil dari posisinya di dalam hierarki formal suatu organisasi.

**kekuasaan paksaan (*coercive power*):** dasar kekuasaan yang bergantung pada ketakutan atas hasil yang negatif akibat kegagalan untuk memnuhi.

**kekuasaan taktik (*power tactic*):** cara-cara yang mana para individu akan menerjemahkan kekuasaan yang mendasari ke dalam tindakan-tindakan yang spesifik.

**kekuatan posisi (*position power*):** pengaruh yang diperoleh dari posisi struktural formal seseorang dalam organisasi: meliputi kekuatan untuk merekrut, disiplin, mempromosikan, dan memberikan kenaikan gaji.

**kelompok (*group*):** dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, yang datang bersama-sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

**kelompok kerja (*work group*):** suatu kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu setiap anggota kelompok yang bekerja di dalam area tanggung jawabnya.

**kepemimpinan (*leadership*):** kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.

**komunikasi (*communication*):** perpindahan dan pemahaman arti.

**konflik (*conflict*):** sebuah proses yang dimulai ketika salah satu pihak memandang pihak lainnya telah memengaruhi secara negatif, atau akan berpengaruh secara negatif, terhadap segala sesuatu hal yang dipedulikan oleh pihak pertama.

**konflik antar kelompok (*intergroup conflict*):** konflik di antara kelompok atau tim yang berbeda.

**konflik dyadic (*dyadic conflict*):** konflik yang terjadi di antara dua orang.

**konflik hubungan (*relationship conflict*):** konflik yang didasarkan pada hubungan interpersonal.

**konflik intragrup (*intragroup conflict*):** konflik yang terjadi di dalam sebuah kelompok atau tim.

**konflik proses (*process conflict*):** konflik mengenai bagaimana pekerjaan akan diselesaikan.

**konflik tugas (*task conflict*):** konflik tentang kandungan dan tujuan dari pekerjaan.

**konsilator (*concilator*):** seorang pihak ketiga yang terpercaya yang menyediakan kaitan komunikasi secara informal di antara negosiator dengan lawan.

**mediator:** seorang pihak ketiga, tidak memihak, dan memfasilitasi solusi yang dinegosiasikan dengan menggunakan pertimbangan, bujukan, serta saran untuk alternatif-alternatif.

**negosiasi (*negotiation*):** suatu proses yang mana dua atau lebih pihak saling bertukar barang atau jasa dan berupaya untuk setuju dengan nilai tukar bagi mereka.

**pandangan interaksionis atas konflik (*interactionist view of conflict*):** keyakinan bahwa konflik tidak hanya merupakan sebuah paksaan yang positif dalam suatu kelompok tetapi juga sangat diperlukan bagi suatu kelompok untuk bekerja dengan lebih efektif.

**pandangan tradisional atas konflik (*traditional view of conflict*):** keyakinan bahwa semua konflik berbahaya dan harus dihindari.

**persepsi (*perception*):** sebuah proses individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensoris untuk memberikan pengertian pada lingkungannya.

**saluran formal (*formal channel*):** saluran komunikasi yang ditetapkan oleh organisasi untuk mengirimkan pesan-pesan yang terkait dengan aktivitas profesional dari para anggota.

**saluran informal (*informal channel*):** saluran komunikasi yang diciptakan secara spontan dan berkembang sebagai tanggapan atas pilihan-pilihan individu.

**sistem multitim (*multiteam system*):** suatu pengumpulan dua atau lebih tim yang saling bergantung dari berbagai tujuan dari atasan; tim yang terdiri atas banyak tim.

**tim fungsional silang (*cross-functional teams*):** para karyawan dari level hierarki yang kira-kira sama, tetapi di area kerja yang berbeda, yang datang sama-sama untuk menyelesaikan suatu tugas.

**tim kerja (*work team*):** suatu kelompok kerja yang memiliki upaya individu yang menghasilkan kinerja yang lebih besar daripada jumlah *input* individu.

**tim kerja yang dikelola sendiri (*self-managed work team*):** kelompok-kelompok yang terdiri atas 10 hingga 15 orang yang memerlukan tanggung jawab dari supervisor mereka sebelumnya.

**tim pemecahan masalah (*problem-solving team*):** kelompok yang terdiri atas 5 hingga 12 karyawan dari departemen yang sama dan bertemu selama beberapa jam setiap minggu untuk membahas cara-cara untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

**tim virtual (*virtual team*):** tim yang menggunakan teknologi komputer untuk mengikat bersama-sama secara fisik yang para anggotanya tersebar agar mencapai tujuan umum.

## **BAB III**

---

# **Perilaku Organisasi di Tataran Organisasi**

### **3.1 PENDAHULUAN**

#### **3.1.1 Deskripsi Singkat**

Pada bab ketiga dibahas mengenai perilaku organisasi pada tataran organisasi yang terdiri dari budaya organisasi, kebijakan dan praktik sumber daya manusia, serta perubahan organisasional. Peraturan atau keputusan struktural yang diterapkan dalam organisasi dapat memengaruhi perilaku orang-orang yang di dalam organisasi tersebut. Perlu pertimbangan yang matang agar tidak terjadi reaksi yang merugikan karena adanya pemilihan keputusan yang tidak tepat. Selain itu, budaya organisasi yang ditanamkan kepada para anggotanya juga perlu dibentuk secara terstruktur dan mampu dipertahankan dengan baik.

Budaya organisasi bernilai penting bagi organisasi karena merupakan gambaran dari keberhasilan yang dicapai dalam penyetaraan nilai dari para pekerja dengan organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang kokoh akan menghindarkan organisasi terpecah belah ketika terjadi perubahan organisasional. Topik inti dari perilaku organisasi di tataran kelompok, yaitu:

- a. Budaya Organisasi
- b. Kebijakan dan Praktik Sumber Daya Manusia
- c. Perubahan Organisasional dan Manajemen Stres

### **3.1.2 Relevansi**

Pembahasan yang mencakup topik-topik mengenai perilaku organisasi di tataran organisasi ini memberikan kerangka perspektif dan pemahaman tentang bagaimana pembentukan budaya organisasi, kebijakan sumber daya manusia, serta perubahan organisasional dan manajemen stres. Selain itu, dibahas pula implementasinya dalam bisnis beserta keterkaitannya dengan budaya, etika, dan lingkungan. Perilaku pada tataran organisasi penting untuk diperhatikan, dikarenakan perlu adanya budaya organisasi yang merupakan cara pekerja bersosialisasi yang bergantung pada tingkat keberhasilan organisasi dalam menyetarakan antara nilai pekerja dan organisasi.

Isu-isu aktual perilaku pada tataran organisasi yang diuraikan dalam bentuk narasi studi kasus juga telah disediakan di akhir sesi buku ini. Permasalahan yang menyangkut hal-hal mengenai perilaku di tataran organisasi tersebut diadopsi dari kejadian nyata dalam dunia bisnis. Hal tersebut bertujuan untuk memperkuat pemahaman mengenai penerapan materi yang telah diuraikan dan menjelaskan alternatif solusi yang dapat dipilih untuk menghadapi permasalahan yang ada.

### **3.1.3 Kompetensi**

Berdasarkan dari materi-materi yang telah dijelaskan, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif dan mampu mengembangkan pemikiran terkait elemen-elemen perilaku organisasi di tataran organisasi. Sesudah mempelajari bab ini, yang akan didapat adalah:

- a. Mampu mendeskripsikan pengertian budaya organisasi dan menjelaskan karakteristik-karakteristik utama budaya organisasi.
- b. Mampu mendeskripsikan proses pembentukan budaya organisasi dan cara mempertahankannya.
- c. Mampu mendeskripsikan efektivitas kebijakan yang berlaku dalam organisasi dalam mengendalikan sikap individu di dalamnya.
- d. Mampu mengidentifikasi, menyebutkan, dan menjelaskan model perubahan serta kekuatan dan sumber resistensi perubahan.
- e. Mampu mendeskripsikan manajemen stres dalam upaya mengatasi perubahan organisasional.

## **3.2 PENYAJIAN**

### **3.2.1 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan yang diyakini bersama oleh anggota organisasi yang mewarnai organisasi dan diajarkan kepada pendatang baru sebagai cara-cara yang tepat untuk berpikir dan merasakan, yang dikomunikasikan oleh

cerita dan mitos yang dikemukakan oleh anggota organisasi mengenai bagaimana organisasi tersebut bisa sampai pada cara yang diyakini bersama, yang dapat menyelesaikan masalah-maslaah yang terkait dengan adaptasi eksternal maupun intergrasi internal (Boswell, Colvin, & Darnold, 2008; Zohar & Hofmann, 2012).

Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang dilakukan oleh para anggota organisasi, yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Budaya organisasi dapat menentukan keterlibatan individu dalam aktivitas – aktivitas kunci dalam organisasi (Sawitri, Creed, Nurtjahjanti, & Prasetyo, 2019).

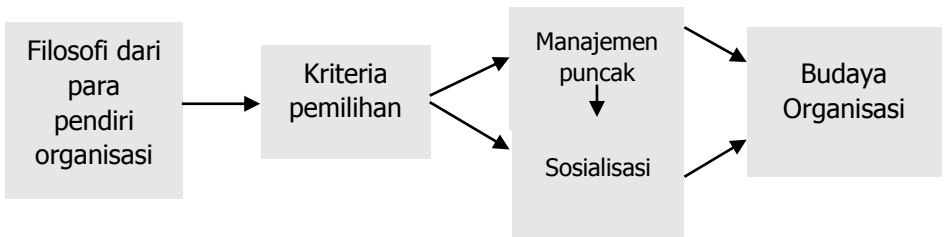
Terdapat tujuh karakteristik utama yang dapat menangkap intisari dari budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko.** Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
- b. Memperhatikan detail.** Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan mempertahankan detail.
- c. Orientasi pada hasil.** Tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
- d. Orientasi pada orang.** Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi.



- e. Orientasi pada tim.** Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu.
- f. Keagresifan.** Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.
- g. Stabilitas.** Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

Gambar 3.1 menunjukkan pembentukan budaya organisasi.



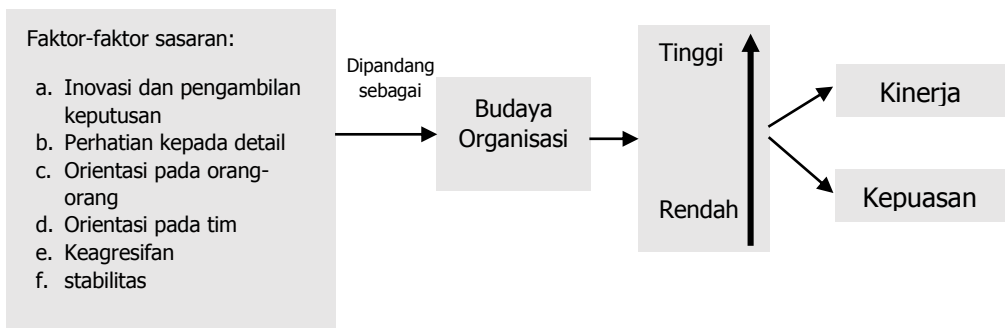
**Gambar 3.1 Bagaimana Membentuk Budaya Organisasi**

Sumber: Robbins dan Judge (2017)

Budaya organisasi dapat pada sebuah organisasi dapat dibentuk dan dipertahankan. Budaya awal berasal dari filosofi pendiri dan sangat kuat dalam memengaruhi kriteria perekrutan seiring dengan tumbuhnya perusahaan. Tindakan dari para manajemen puncak menetapkan iklim yang umum, meliputi apakah perilaku yang dapat diterima dan apa yang tidak. Cara pekerja dalam bersosialisasi akan bergantung pada tingkat keberhasilan yang dicapai dalam menyertakan antara nilai dari para pekerja yang baru dengan yang ada pada organisasi. Hal

tersebut terjadi pada proses seleksi dan pilihan manajemen puncak atas metode sosialisasi.

Para pekerja membentuk keseluruhan persepsi organisasi yang subjektif dan didasarkan pada faktor-faktor. Beberapa faktor tersebut misalnya tingkat toleransi atas risiko, penekanan pada tim, dan mendukung para individu. Keseluruhan persepsi dikarenakan budaya organisasi atas kepribadian akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan pekerja. Oleh karena itu, budaya yang lebih kuat akan memiliki dampak yang lebih besar. Gambar 3.2 menjelaskan bagaimana komponen sikap yang dipandang sebagai budaya organisasi memengaruhi kinerja dan kepuasan.



**Gambar 3.2 Komponen-Komponen Suatu Sikap**

Sumber: Robbins dan Judge (2017)

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh manajer mengenai budaya organisasi, yaitu:

- a. Memahami bahwa budaya organisasi secara relatif tetap dalam jangka pendek. Sedangkan, dalam memengaruhi perubahan perlu melibatkan

- manajemen puncak dan menyusun rencana strategi dalam jangka panjang.
- b. Merekrut para individu yang memiliki nilai yang sesuai dengan yang berada dalam organisasi.
  - c. Memahami bahwa kinerja dan sosialisasi dari para pekerja akan bergantung pada tingkat yang mencukupi atas pengetahuan mereka mengenai apa yang dilakukan dan apa yang tidak dilakukan.
  - d. Berusaha menciptakan budaya yang beretika dan mempertimbangkan spiritualitas serta peranannya dalam menciptakan budaya organisasi yang positif.
  - e. Perlu diwaspadai terhadap budaya organisasi dalam sebuah perusahaan tidak dapat “dipindahkan” pada organisasi lainnya.

### **3.2.2 Kebijakan dan Praktik Sumber Daya Manusia**

Kebijakan dan praktik pelaksanaan dalam manajemen sumber daya manusia seperti proses perekrutan karyawan, pemilihan, dan manajemen kinerja akan memengaruhi efektivitas organisasi. Suatu kebijakan sumber daya manusia dari organisasi dan praktik pelaksanaannya dapat menciptakan kekuatan penting yang membentuk perilaku serta tingkah laku dari karyawan. Pada bagian ini akan dibahas mengenai pengaruh praktik program seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta sistem evaluasi kinerja.

## 1. Praktik Pelaksanaan Program Seleksi

Mengidentifikasi orang yang tepat merupakan tujuan dari proses seleksi yang menyelaraskan karakteristik-karakteristik dari individu (kemampuan, pengalaman, dan lain sebagainya) dengan persyaratan dari pekerjaan tersebut.

Ketika manajemen gagal dalam memperoleh orang yang tepat, maka kinerja karyawan dan kepuasan keduanya akan buruk. Model dari proses seleksi dalam organisasi dibedakan menjadi tiga tahapan, yaitu:

- a. **Seleksi Awal**, bertujuan untuk “pemangkasan kasar” berupa pendahuluan untuk memutuskan apakah seorang pelamar dapat memenuhi kualifikasi dasar untuk suatu pekerjaan. Para pelamar yang tidak memenuhi kualifikasi dasar akan ditolak.
- b. **Seleksi Substantif**, bertujuan untuk menentukan pelamar yang sangat memenuhi kualifikasi di antara yang memenuhi kualifikasi-kualifikasi dasar. Para pelamar yang memenuhi kualifikasi dasar akan dipertimbangkan, namun jika terdapat yang lebih mumpuni akan ditolak.
- c. **Seleksi Kontingen**, bertujuan untuk melakukan pemeriksaan final sebelum membuat penawaran kepada para pelamar. Para pelamar yang memiliki kualifikasi terbaik tetapi gagal dalam seleksi kontingen (misalnya, tes narkoba menunjukkan hasil positif, pemeriksaan terhadap latar belakang yang kurang menyenangkan), maka akan ditolak.

## **2. Program Pelatihan dan Pengembangan**

Para karyawan yang kompeten memiliki kemungkinan akan mengalami penurunan kemampuan atau keahliannya. Selain itu, diperlukan pula keahlian-keahlian baru yang perlu untuk dipelajari melalui adanya program pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dapat meliputi segala sesuatu dari mengajarkan kepada para karyawan keterampilan dasar membaca untuk melaksanakan program lanjutan dalam kepemimpinan eksekutif.

Terdapat beberapa tipe pelatihan yang dapat diberikan kepada karyawan yang dibedakan menjadi empat kategori keterampilan, yaitu:

- a. Keterampilan dasar, yaitu keterampilan dalam membaca secara komprehensif, penulisan, dan matematika.
- b. Keterampilan teknis, yaitu keterampilan dalam mempelajari teknologi baru dan desain struktural yang baru di dalam organisasi.
- c. Keterampilan pemecahan masalah, yaitu keterampilan yang meliputi aktivitas-aktivitas untuk menajamkan logika, pertimbangan, dan keterampilan mereka untuk mendefinisikan permasalahan ataupun menilai penyebab dari permasalahan, mengembangkan dan menganalisis alternatif-alternatif yang ada, serta memilih solusi.
- d. Keterampilan interpersonal, yaitu kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja dan atasan.

Keberhasilan dari pelatihan bergantung pada masing-masing individu, jika individu tidak termotivasi

maka mereka hanya mempelajari sedikit hal. Hal-hal yang menciptakan motivasi pelatihan adalah kepribadian yang berupa sifat kehati-hatian, memiliki kendali internal, kemampuan kognitif yang tinggi, dan efektivitas diri yang tinggi. Selain itu, iklim juga penting yaitu ketika peserta pelatihan meyakini bahwa terdapat peluang dan sumber daya untuk memungkinkan mereka menerapkan keterampilan yang baru dipelajari, maka mereka akan menjadi lebih termotivasi dan lebih baik dalam program pelatihan. Dukungan pasca pelatihan dari supervisor dan para rekan kerja memiliki pengaruh yang kuat dalam merubah karyawan ke pada perilaku yang baru. Agar suatu program pelatihan efektif, maka tidak hanya mengajarkan keterampilan semata, tetapi juga mengubah lingkungan kerja untuk mendukung para peserta pelatihan.

### **3. Evaluasi Kinerja**

Tujuan dari evaluasi kinerja salah satunya adalah untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan dalam hal sumber daya manusia yang umum mengenai promosi, pemindahan, dan pemecatan. Evaluasi juga mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, menentukan keterampilan dan kompetensi karyawan dengan tepat untuk program remedial dapat dikembangkan.

Selain itu, evaluasi digunakan untuk menyediakan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana organisasi memandang kinerja mereka dan sering kali menjadi dasar bagi alokasi pemberian imbalan, meliputi manfaat kenaikan gaji.

Pada perilaku organisasional, evaluasi kinerja adalah sebagai suatu mekanisme untuk menyediakan umpan balik dan menentukan alokasi pemberian imbalan.

Terdapat beberapa metode evaluasi kinerja karyawan menurut Robbins dan Judge (2017), yaitu:

- a. Esai tertulis, yaitu menulis dan menggambarkan secara naratif mengenai kelebihan dari seorang karyawan.
- b. Insiden yang sangat penting (*critical incident*), yaitu suatu cara untuk melakukan evaluasi atas perilaku yang merupakan kunci dalam membedakan diantara melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif atau tidak efektif.
- c. Skala penilaian grafis (*graphic rating scales*), yaitu suatu metode evaluasi yang mana penilai akan menilai faktor-faktor kinerja pada suatu skala inkremental.
- d. Skala pemeringkatan yang ditentukan dengan perilaku (*behaviorally anchored rating scales [BARS]*), yaitu skala yang menggabungkan elemen-elemen utama dari insiden yang sangat penting dengan pendekatan skala penilaian dengan grafik. Penilai akan menilai para karyawan yang didasarkan pada hal-hal di sepanjang rangkaian, tetapi poin-poin merupakan contoh dari perilaku aktual pada pekerjaan tertentu dan bukan deskripsi umum atau sifat.
- e. Perbandingan yang dipaksakan (*forced comparison*), yaitu metode evaluasi kinerja yakni kinerja karyawan dibuat dalam perbandingan secara eksplisit terhadap yang lainnya (seperti

misalnya seorang karyawan akan menilai tiga dari 10 karyawan dalam unit kerjanya).

Proses evaluasi kinerja merupakan ladang ranjau yang potensial bagi para penilai, karena dapat tanpa disadari menggelembungkan evaluasi (kelonggaran yang positif), mengecilkan kinerja (kelonggaran yang negatif), atau memungkinkan penilaian atas salah satu karakteristik yang terlalu memengaruhi yang lainnya (*halo error*). Beberapa saran untuk meningkatkan evaluasi kinerja, yaitu: (1) gunakan penilai yang banyak; (2) melakukan evaluasi secara selektif; (3) melatih para penilai; (4) memberikan evaluasi sesuai dengan proses hukum atau peraturan.

Fungsi-fungsi penting dari departemen sumber daya manusia yang berperan dalam praktik pelaksanaan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta proses evaluasi kinerja telah dibahas. Namun, terdapat peranan kepemimpinan juga sangat penting dalam menjalankan kebijakan dan praktik sumber daya manusia. Beberapa fungsi kepemimpinan yang perlu dipertimbangkan dalam praktik sumber daya manusia, yaitu: (a) Merancang dan mengelola program bermanfaat; (b) Menyusun rancangan dan menegakkan kebijakan ketenagakerjaan; (c) Mengelola konflik antara pekerjaan dan kehidupan; (d) Mediasi, penghentian, dan pemecatan.



### **3.2.3 Perubahan Organisasional dan Manajemen Stres**

Perubahan tenaga kerja memang hampir dialami oleh setiap organisasi, oleh karena itu organisasi harus menyesuaikan diri dengan lingkungan yang multibudaya, perubahan demografis, imigrasi, dan *outsourcing*. Teknologi secara terus menerus akan mengubah pekerjaan dan organisasi, tentunya tidak sulit membayangkan gagasan kantor yang menjadi sebuah konsep kuno pada masa mendatang. Selain itu, persaingan juga berubah, organisasi harus cepat melangkah dan dituntut mampu mengembangkan produk-produk barunya secara cepat dan mengirimkannya ke pasar dengan segera. Kecenderungan sosial juga tidak bertahan statis, para konsumen yang sebaliknya merupakan orang asing akan bertemu dan berbagi informasi atas produk dalam sebuah forum obrolan dan blog. Perusahaan secara terus menerus harus menyesuaikan strategi produk dan pemasaran agar peka terhadap perubahan dalam kecenderungan sosial.

Sebagian karyawan menunjukkan bahwa mereka memerlukan perubahan, namun tak sedikit pula yang melakukan perlawanan terhadap perubahan. Perlawanan terhadap perubahan dapat menjadi positif dalam diskusi dan debat terbuka. Tanggapan-tanggapan tersebut biasanya lebih disukai daripada sikap apatis atau diam dan dapat mengindikasikan bahwa para anggota organisasi dilibatkan dalam proses perubahan. Adanya agen perubahan dianggap sebagai peluang untuk

menjelaskan upaya perubahan dan juga dapat menggunakan perlawanan untuk memodifikasi perubahan untuk menyesuaikan pilihan dari organisasi yang lainnya.

Terdapat delapan taktik yang dapat digunakan untuk membantu para agen perubahan dalam berhadapan dengan perlawanan terhadap perubahan, yaitu: (a) Pendidikan dan komunikasi; (b) partisipasi; (c) membangun dukungan dan komitmen; (d) mengembangkan hubungan yang positif; (e) mengimplementasikan perubahan secara adil; (f) manipulasi dan kooptasi; (g) memilih orang yang menerima perubahan; dan (h) paksaan.

Pendekatan untuk mengelola perubahan organisasional salah satunya dapat dilakukan dengan Model Tiga Langkah dari Lewin, yaitu:

- a. Mencairkan (*unfreezing*), yaitu perubahan untuk mengatasi tekanan baik dari perlawanan individu dengan kepatuhan kelompok.
- b. Pergerakan (*movement*), yaitu suatu proses perubahan yang mentransformasi organisasi dari status *quo* menjadi keadaan akhir yang diinginkan.
- c. Beku kembali (*refreezing*), yaitu menstabilisasi intervensi perubahan dengan menyeimbangkan antara kekuatan yang mendorong dengan kekuatan yang menahan. Kekuatan yang mendorong (*driving forces*) adalah kekuatan yang menjauhkan perilaku dari status *quo*. Sedangkan, kekuatan yang menahan (*restraining forces*) adalah kekuatan yang menghalangi pergerakan dari titik keseimbangan yang ada.

Selanjutnya terdapat delapan tahap Kotter untuk mengimplementasikan perubahan, yaitu: (a) riset tindakan; (b) pengembangan organisasional; (c) pelatihan sensitivitas; (d) umpan balik atas survei; (e) konsultasi proses; (f) membangun tim; (g) pengembangan antar kelompok; (h) pertanyaan apresiatif.

Para peneliti semakin banyak mempelajari efek dari perubahan organisasional terhadap para karyawan. Hasil temuannya adalah bahwa perubahan organisasional memadukan pengetahuan perilaku organisasi mengenai bagaimana orang bereaksi terhadap faktor yang menyebabkan tekanan dan memberikan hasil yang lebih efektif daripada perubahan organisasional yang hanya dikelola secara objektif melalui penetapan tujuan. Seringkali, perubahan organisasional sangat menekan karyawan yang memandang aspek dari perubahan sebagai ancaman. Para karyawan tersebut lebih cenderung untuk mengudurkan diri, sebagian karena reaksi terhadap kondisi diri mereka yang stres.

Stres merupakan kondisi dinamis yaitu individu berkonfrontasi dengan peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apakah individu inginkan dan yang mana hasil yang dipandang menjadi tidak pasti dan penting. Sumber stres yang potensial adalah berasal dari faktor-faktor lingkungan, faktor organisasional, dan faktor pribadi. Konsekuensi dari stres yang dialami oleh individu dapat berupa gejala fisiologis, gejala psikologis, dan gejala perilaku. Menanggapi stres yang dialami oleh individu, maka

perlu dilakukan pengelolaan emosi dengan cara pendekatan individu atau pendekatan organisasional (Katić, Knežević, Berber, Ivanišević, & Leber, 2019).

Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh manajer mengenai perubahan organisasional dan manajemen stres adalah:

- a. Mempertimbangkan bahwa sebagai manajer artinya sebagai agen perubahan dalam organisasi, maka keputusan yang diambil dan perilaku pemodelan peranan akan membantu dalam membentuk budaya dari perubahan organisasi.
- b. Kebijakan manajemen dan praktik akan menentukan seberapa tingkat organisasi telah mempelajari dan menyesuaikan diri dengan faktor-faktor yang mengubah lingkungan.
- c. Beberapa stres itu baik, tingkat stres yang rendah hingga moderat akan memungkinkan bagi banyak orang untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan lebih baik melalui intensitas pekerjaan mereka, kewaspadaan, dan kemampuan untuk bereaksi. Hal ini khususnya jika stres muncul sehubungan dengan tantangan pada pekerjaan dan bukan hambatan yang mencegah karyawan dari melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

### **3.3 PENUTUP**

#### **3.3.1 Rangkuman**

1. Budaya organisasi dapat pada sebuah organisasi dapat dibentuk dan dipertahankan. Budaya awal berasal dari filosofi pendiri dan sangat kuat dalam memengaruhi

kriteria perekrutan seiring dengan tumbuhnya perusahaan.

2. Para pekerja membentuk keseluruhan persepsi organisasi yang subjektif dan didasarkan pada faktor-faktor. Beberapa faktor tersebut misalnya tingkat toleransi atas risiko, penekanan pada tim, dan mendukung para individu. Keseluruhan persepsi dikarenakan budaya organisasi atas kepribadian akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan pekerja. Oleh karena itu, budaya yang lebih kuat akan memiliki dampak yang lebih besar.
3. Suatu kebijakan sumber daya manusia dari organisasi dan praktik pelaksanaannya dapat menciptakan kekuatan penting yang membentuk perilaku serta tingkah laku dari karyawan.
4. Tujuan dari evaluasi kinerja salah satunya adalah untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan dalam hal sumber daya manusia yang umum mengenai promosi, pemindahan, dan pemecatan.
5. Adanya agen perubahan dianggap sebagai peluang untuk menjelaskan upaya perubahan dan juga dapat menggunakan perlawanan untuk memodifikasi perubahan untuk menyesuaikan pilihan dari organisasi yang lainnya.
6. Stres merupakan kondisi dinamis yaitu individu berkonfrontasi dengan peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apakah individu inginkan dan yang mana hasil yang dipandang menjadi tidak pasti dan penting. Sumber stres yang potensial adalah berasal dari faktor-faktor lingkungan, faktor organisasional, dan faktor pribadi.

### 3.3.2 Tes Formatif

Pilihlah salah satu jawaban yang paling benar!

- f. Keagresifan, orientasi pada tim, perhatian terhadap detail adalah beberapa karakteristik utama dari ...

A. Budaya organisasi

- B. Struktur organisasi
  - C. Pemimpin organisasi
  - D. Manajer
- g. Memahami bahwa kinerja dan sosialisasi dari para pekerja akan bergantung pada tingkat yang mencukupi atas pengetahuan mereka mengenai apa yang dilakukan dan apa yang tidak dilakukan adalah salah satu hal yang perlu diperhatikan manajer dalam hal membentuk ...
- A. Struktur organisasi
  - B. Desain pekerjaan
  - C. Budaya organisasi
  - D. Rentang kendali
- h. Tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya adalah merupakan karakteristik budaya organisasi yang berupa ...
- A. Orientasi pada orang
  - B. Orientasi pada hasil
  - C. Orientasi pada tim
  - D. Stabilitas
- d. Seleksi yang bertujuan untuk bertujuan untuk "pemangkasan kasar" berupa pendahuluan untuk memutuskan apakah seorang pelamar dapat memenuhi kualifikasi dasar untuk suatu pekerjaan adalah proses seleksi ...
- A. Substantif
  - B. Awal
  - C. Transisi
  - D. Kontingen
- e. Taktik yang dapat digunakan untuk membantu para agen perubahan dalam berhadapan dengan perlawanan terhadap perubahan, yaitu kecuali ...

- A. Membangun dukungan dan komitmen
- B. Paksaan
- C. Restrukturisasi
- D. Memilih orang yang menerima perubahan

### **3.3.3 Umpan Balik dan Tindak Lanjut**

#### **Umpan Balik**

Mahasiswa berhasil menguasai materi ini jika mampu menjawab semua pertanyaan, minimal 80% benar.

#### **Tindak Lanjut**

Mahasiswa yang sudah menguasai materi dapat mempelajari materi berikutnya. Mahasiswa yang belum menguasai materi, diminta untuk mengulang membaca kembali materi untuk dapat memahaminya.

### **3.3.4 Kunci Jawaban Tes Formatif**

1. A
2. D
3. D
4. B
5. C

## DAFTAR PUSTAKA

- Boswell, W. R., Colvin, A. J. S., & Darnold, D. C. (2008). Organizational systems and employee motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation. Past, present, and future*. New York, NY: Taylor & Francis Group.
- Katić, I., Knežević, T., Berber, N., Ivanišević, A., & Leber, M. (2019). The impact of stress on life, working, and management styles: How to make an organization healthier. *Sustainability*, 11, 1 – 17. doi:10.3390/su11154026
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi* (16th Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sawitri, D. R., Creed, P. A., Nurtjahjanti, H., & Prasetyo, A. R. (2019). Development and initial validation of Perceived Research Environment Scale for higher education academics. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 1 – 14. Advanced online publication. doi:10.1177/0734282919828892
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Annual Review of Psychology*, 64, 361 – 388. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Zohar D., & Hofmann, D. H. (2012). Organizational culture and climate. In *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, SWJ Kozlowski (Ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.



## SENARAI

**budaya organisasi (*organization culture*):** suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.

**budaya organisasi yang positif (*positive organizational culture*):** suatu budaya yang menekankan pada membangun kekuatan pekerja, memberikan imbalan yang lebih daripada memberikan hukuman, serta menekankan pada vitalitas dan pertumbuhan dari individu.

**budaya yang kuat (*strong culture*):** suatu budaya yang nilai luhur serta intensif dianut dan disebarluaskan secara luas.

**esai tertulis:** menulis dan menggambarkan secara naratif mengenai kelebihan dari seorang karyawan.

**iklim organisasional (*organizational climate*):** persepsi yang tersebar yang dimiliki oleh para anggota mengenai organisasi dan lingkungan kerja mereka.

**inovasi (*innovation*):** suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau meningkatkan suatu produk, proses, atau jasa.

**insiden yang sangat penting (*critical incident*):** suatu cara untuk melakukan evaluasi atas perilaku yang merupakan kunci dalam membedakan diantara melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif atau tidak efektif.

**kekuatan yang menahan (*restraining forces*):** kekuatan yang menghalangi pergerakan dari titik keseimbangan yang ada.

**kekuatan yang mendorong (*driving forces*):** kekuatan yang menjauhkan perilaku dari status quo.

**keterampilan dasar:** keterampilan dalam membaca secara komprehensif, penulisan, dan matematika.

**keterampilan interpersonal:** kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja dan atasan.

**keterampilan pemecahan masalah:** keterampilan yang meliputi aktivitas-aktivitas untuk menajamkan logika, pertimbangan, dan keterampilan mereka untuk mendefinisikan permasalahan ataupun menilai penyebab dari permasalahan, mengembangkan dan menganalisis alternatif-alternatif yang ada, serta memilih solusi.

**keterampilan teknis:** keterampilan dalam mempelajari teknologi baru dan desain struktural yang baru di dalam organisasi.

**manajemen stres:** kemampuan penggunaan sumber daya manusia secara efektif untuk mengatasi gangguan atau kekacauan mental dan emosional yang muncul karena tanggapan (respon).

**perbandingan yang dipaksakan (*forced comparison*):** metode evaluasi kinerja yakni kinerja karyawan dibuat dalam perbandingan secara eksplisit terhadap yang lainnya.

**perubahan (*change*):** membuat hal menjadi berbeda.

**sikap (*attitude*):** evaluasi yang dibuat pekerja positif atau negatif mengenai objek, orang, atau peristiwa.

**skala pemeringkatan yang ditentukan dengan perilaku (*behaviorally anchored rating scales [bars]*):** skala yang menggabungkan elemen-elemen utama dari insiden yang sangat penting dengan pendekatan skala penilaian dengan grafik.

**skala penilaian grafis (*graphic rating scales*):** suatu metode evaluasi yang mana penilai akan menilai faktor-faktor kinerja pada suatu skala inkremental.

**stres (*stress*):** proses psikologis tidak menyenangkan yang terjadi sebagai respons atas tekanan lingkungan.

**30 Studi Kasus  
Mengenai Perilaku  
dalam Konteks Individu,  
Kelompok, dan Organisasi**

## KATEGORI KASUS

Kasus	Kategori	Halaman
1	K/I	87
2	K/O/I	97
3	I/K	106
4	K	113
5	K/I	121
6	I/O/K	130
7	O/I/K	139
8	I	147
9	I	154
10	O/I	161
11	O/I/K	169
12	I/O	179
13	I/O	187
14	I/K	195
15	I	206
16	K/I/O	215
17	K/I/O	223
18	K/I	233
19	O/I	244
20	I/K	254
21	K/I	264
22	K/I/O	274
23	K/O	283
24	I/K	292
25	I/K	301
26	I/K	310
27	I/O	317
28	I/K	325
29	K/I	333
30	K/I	341

**Kategori: I= Individu; K= Kelompok; O= Organisasi**

# **KASUS 1**

---

## **Sudahkah Organisasi Kita Kompak?**

*Kategori: K/I*

Nina Razak adalah seorang mahasiswa jurusan manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bunga Harapan di Kota Bandung. Selain sebagai seorang mahasiswa yang memiliki aktifitas wajib untuk mengikuti proses perkuliahan, Nina juga bergabung dengan salah satu organisasi kemahasiswaan pada fakultasnya yaitu Kelompok Mahasiswa Wirausaha (KMW). Alasan Nina bergabung dengan organisasi tersebut adalah karena Ia memiliki ketertarikan untuk mengetahui lebih banyak mengenai kewirausahaan dan juga agar dirinya memiliki pengalaman berorganisasi. Selain itu, orang tua Nina juga merupakan wirausahawan dan memiliki sebuah resto yang berada pada salah satu pusat perbelanjaan di Jakarta, sehingga membuat tekad Nina untuk bergabung dengan KMW semakin matang. Nina memutuskan untuk mulai bergabung dengan KMW pada tahun 2015 ketika Ia masih duduk di pertengahan semester satu, dan saat ini Nina sudah memasuki akhir semester keenam.

Pada tahun pertama bergabung dengan KMW, Nina menjabat sebagai staf keuangan, kemudian

pada tahun berikutnya hingga saat ini Nina menempati jabatan sebagai bendahara umum. Kelompok Mahasiswa Wirausaha memiliki struktur organisasi yang terdiri dari ketua, wakil ketua, sekretaris, bendahara, dan terdapat enam divisi yaitu: (1) *Human Resource Development*; (2) *Public Relation*; (3) *Business Development*; (4) *Media Creative*; (5) *Event Organization*; dan (6) *Business Education*. Struktur organisasi tersebut dapat menggambarkan apa saja tugas dan kewajiban yang harus dijalankan oleh setiap anggota organisasi. Program-program yang dilaksanakan oleh organisasi ini adalah berupa seminar kewirausahaan, sosialisasi, belajar bersama, dan sebuah acara bazar yang diselenggarakan setiap setahun sekali. Selain itu, terdapat pula kegiatan seperti perayaan ulang tahun organisasi, acara buka puasa bersama saat bulan Ramadhan, sebuah acara khusus jika ada anggota yang sedang berulang tahun, serta ada agenda berupa rapat evaluasi setiap satu bulan sekali. Kemudian, ada juga sebuah rapat rutin mingguan yang dijadwalkan dan dilaksanakan sendiri oleh masing-masing divisi.

Namun pada prakteknya, rapat-rapat yang telah diselenggarakan selama ini masih belum efektif karena banyak anggota yang tidak secara rutin ikut menghadiri rapat. Misalnya saja, Anhar anggota divisi *business development* yang mengaku bahwa tidak dapat mengikuti rapat dikarenakan jadwal kuliahnya yang padat dan juga tugasnya sangat banyak,

sehingga hanya kadang-kadang saja mengikuti rapat. Kemudian, ada juga Gadis anggota divisi *media creative* yang akhir-akhir ini sering tidak menghadiri rapat karena setiap hari dia selalu bersama dengan kekasih barunya. Selain itu, masih banyak lagi alasan anggota lainnya yang tidak menghadiri rapat evaluasi, seperti sedang sibuk mengurus organisasi lain yang juga mereka ikuti, tidak memiliki kendaraan, dan yang paling sering terjadi adalah mereka merasa malas untuk hadir rapat karena merasa tidak kenal dekat dengan anggota lainnya, terlebih lagi jika mereka adalah anggota baru.

Nina merasa bahwa ketika rapat dilaksanakan dan hanya dihadiri oleh sebagian anggota dikarenakan pembagian tugas per divisi yang terlalu kaku, sehingga menyebabkan kurangnya sosialisasi antara divisi satu dengan divisi lainnya. Selain itu, rapat per divisi yang dilakukan lebih sering dibandingkan rapat evaluasi yang dihadiri oleh semua anggota, juga menjadi salah satu alasan kurangnya sosialisasi antara semua anggota KMW. Kemudian, tidak sedikit diantara mereka yang belum mengenal dengan baik satu sama lain, padahal dengan pendekatan yang lebih intensif seperti berbagi cerita mengenai kendala atau meminta saran untuk program kerja akan menambah kekompakan dan kecocokan dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi. Hubungan antar anggota yang tidak dekat ini membuat mereka kurang nyaman dan rasa kekeluargaan diantara mereka masih belum



terbentuk. Padahal, seharusnya dengan adanya rasa kekeluargaan yang tinggi, para anggota akan merasa lebih mencintai organisasinya. Keadaan ini membuat Nina merasa bahwa ini adalah sebuah masalah, namun Nina tidak tahu apa yang harus dia lakukan untuk memperbaiki agar organisasi ini menjadi lebih kompak.

Kekecewaan Nina terhadap kurangnya kekompakan organisasi ini semakin bertambah di akhir masa jabatannya, ketika sebuah masalah terjadi pada bazar tahunan yang diselenggarakan pada bulan lalu. Sebuah masalah terjadi ketika Antoni yang merupakan ketua divisi *event organization* dan sekaligus menjadi ketua pada acara bazar tahun ini melakukan sebuah kesalahan. Antoni melakukan transaksi keuangan untuk acara bazar dengan tanpa melakukan laporan terlebih dahulu kepada Nina selaku bendahara umum organisasi. Padahal, walaupun penyelenggara bazar adalah divisi *event organization*, tetap saja untuk setiap keluar masuknya uang harus sepengetahuan bendahara umum.

Pada bazar kali ini, Antoni mengabaikan jalur koordinasi tersebut dan selama persiapan serta saat acara bazar berlangsung, keuangan untuk acara bazar dikendalikan sendiri oleh Antoni dan anggota divisi *event organization* lainnya. Mereka mengelola keuangan kegiatan itu sendiri, tanpa memberikan laporan secara detail kepada Nina selaku bendahara umum. Nina merasa jengkel terhadap apa yang telah dilakukan oleh Antoni dan rekan-rekannya, hal

tersebut juga telah Nina sampaikan kepada Resnu selaku ketua umum KMW. Situasi ini menimbulkan sebuah konflik dan sempat membuat Resnu marah dan menegur Antoni serta anggota *event organization* yang lain pada saat acara bazar sedang berlangsung.

Dengan adanya konflik saat bazar tersebut, Nina berharap hal tersebut dapat dibahas ketika rapat evaluasi kegiatan, agar menemukan titik terang dan tidak terulang lagi di kemudian hari. Namun ketika rapat dilaksanakan, ternyata Antoni dan anggota divisinya tidak menghadiri rapat evaluasi karena merasa sakit hati atas kemarahan Resnu saat menegur mereka di acara bazar. Anggota lainnya yang menghadiri rapat evaluasi juga hanya diam saja dan tidak berkomentar apapun mengenai konflik tersebut, padahal sesungguhnya mereka juga merasakan ketidaknyamanan atas berbagai masalah yang terjadi pada KMW selama ini.

Nina sedih dan merasa bahwa masalah ini tidak boleh dibiarkan begitu saja, karena masalah seperti ini dapat mengancam keberlangsungan hidup organisasi. Sejauh ini, Nina masih belum berani mengungkapkan apa yang dirasakannya kepada anggota yang lain tentang ketidaknyamanan berada dalam organisasi yang rasa kekeluargaannya masih belum terjalin dengan baik. Dikarenakan Nina merasa takut jika ternyata hanya dirinya saja yang merasakan hal tersebut dan anggota yang lain tidak menganggap hal itu penting. Namun, disisi lain Nina juga tidak mau mengakhiri masa jabatannya dan meninggalkan KMW

dalam keadaan yang tidak kompak dan sesungguhnya dia sangat tidak senang dengan keadaan tersebut.

### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Apa yang membuat Nina tetap bertahan dalam organisasi tersebut?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Banyaknya anggota organisasi KMW yang tidak disiplin dalam mengikuti rapat evaluasi, sehingga rapat yang dilaksanakan selama ini masih belum efektif. Hal ini merupakan permasalahan kurangnya motivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Belum terbentuknya rasa kekeluargaan yang kuat di antara para anggota KMW, ditandai dengan masih banyaknya anggota yang belum mengenal dengan baik satu sama lain. Hal ini merupakan permasalahan komunikasi antar individu yang ada di dalam organisasi.
- c. Ketika pelaksanaan program kegiatan, sebuah divisi melakukan penyimpangan jalur koordinasi yang berlaku di KMW. Hal ini merupakan permasalahan komunikasi antar tim yang ada dalam organisasi.

Permasalahan-permasalahan tersebut terjadi karena KMW merupakan organisasi non-profit, sehingga para anggota yang bergabung dalam organisasi ini merasa tidak diuntungkan atau dirugikan atas pencapaian apapun. Hal tersebut mengakibatkan para anggota tidak disiplin dalam mengikuti rapat evaluasi, padahal rapat evaluasi hanya diadakan satu kali dalam sebulan. Selain itu,

setiap anggota tentunya memiliki alasan masing-masing untuk memutuskan bergabung dengan KMW. Bagi anggota yang hanya ikut-ikutan saja dan tidak memiliki niat yang spesifik, akan lebih tidak peduli dengan organisasi.

Selanjutnya, rapat evaluasi yang digunakan bagi semua anggota untuk berkumpul dan membahas mengenai organisasi hanya dilakukan satu kali dalam sebulan. Padahal, rapat juga dilaksanakan setiap satu minggu sekali oleh masing-masing divisi. Pertemuan semua anggota yang kurang intensif ini menimbulkan banyaknya anggota yang masih belum mengenal dengan baik satu sama lain. Sehingga, rasa kekeluargaan masih belum terbentuk dengan baik di antara para anggota KMW.

Kemudian, ditemukan pula sebuah divisi yang tidak mematuhi jalur koordinasi yang telah ditetapkan pada KMW. Masalah tersebut terjadi dikarenakan pembagian tugas per divisi yang terlalu kaku, sehingga setiap divisi merasa memiliki kewenangan penuh atas semua program kerja mereka dan mengabaikan komunikasi dengan anggota lainnya. Padahal dalam realisasi program kerja, seharusnya seluruh anggota organisasi ikut terlibat di dalamnya. Hal ini membuktikan bahwa masih minimnya kekompakan dalam organisasi tersebut, selain itu proses komunikasi yang kurang baik juga menjadi penyebabnya.

## **2. Apa yang membuat Nina tetap bertahan dalam organisasi tersebut?**

Alasan Nina untuk tetap bertahan dalam organisasi KMW adalah karena dirinya merasa bahwa memang sebuah kewajaran jika terdapat masalah dalam organisasi. Selain itu, meskipun ada berbagai masalah yang terjadi tetap saja dirinya merasakan manfaat ketika bergabung dengan KMW. Berbagai pengalaman ketika menjadi anggota KMW tentunya sangat berharga bagi Nina, seperti mendapat pengalaman berorganisasi, bersikap dalam menghadapi konflik, dan menambah relasi pertemanan. Sehingga, Nina tetap berusaha bertahan dan menganggap segala permasalahan dalam organisasi sebagai proses untuk belajar.

## **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi masalah tersebut adalah dengan cara:

- a. Masalah banyaknya anggota yang tidak disiplin mengikuti rapat, sebaiknya didiskusikan bersama dengan dosen yang menjabat sebagai pembina organisasi. Sehingga, pembina nantinya dapat menetapkan kebijakan tertentu bagi anggota yang tidak disiplin.
- b. Masalah antar anggota yang banyak tidak saling mengenal dan menyebabkan rasa kekeluargaan pada organisasi masih belum terbentuk, sebaiknya dilakukan sebuah acara *gathering*,

*outbound*, pelatihan keorganisasian di luar kota, dan kegiatan yang memacu semua anggota dapat berbaaur bersama serta menuntut mereka untuk saling bekerja sama. Kebersamaan tersebut dapat membantu mereka untuk lebih mengenal lebih dekat semua anggota organisasi, sehingga akan terbiasa bekerja sama ketika menjalankan program kegiatan organisasi.

- c. Masalah adanya penyimpangan jalur koordinasi dapat diatasi dengan cara perbaikan komunikasi antara semua divisi dengan pengurus inti. Komunikasi yang terjalin dengan baik akan meminimalisasi adanya kesalahpahaman antar anggota organisasi. Selain itu, dalam pelaksanaan setiap program kegiatan hendaknya panitia acara bukan hanya dari divisi bersangkutan saja yang menjadi panitia, sehingga para anggota dapat bekerja sama dan tidak hanya berfokus pada program kegiatan divisinya masing-masing.

## **KASUS 2**

---

### **Perselisihan Antar Departemen**

*Kategori: K/O/I*

PT. Utama Jaya adalah sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang pertanian, peternakan, dan olahan makanan. Perusahaan ini merupakan induk dari sembilan anak perusahaan yang tersebar di berbagai daerah. Banyaknya anak perusahaan yang dimiliki oleh PT. Utama Jaya tentunya membutuhkan jumlah sumber daya manusia yang besar pula untuk mengelolanya. Salah satu karyawan yang bernama Benny Yahya, menempati posisi sebagai kepala bagian manajemen representatif dan sudah mengabdikan dirinya selama tiga tahun di perusahaan ini. Bekerja sebagai kepala manajemen representatif membuat Benny sering bertukar cerita dengan karyawan lainnya untuk membahas mengenai permasalahan kinerja perusahaan.

Usaha untuk mencapai kinerja perusahaan yang baik tentunya membutuhkan kerjasama yang baik pula. Agar kualitas produk tetap terjaga dan kinerja perusahaan terus meningkat, Benny perlu bekerjasama dengan berbagai departemen lain termasuk departemen pemasaran, operasional, dan keuangan. Namun, perbedaan pendapat seringkali terjadi diantara departemen-departemen tersebut dikarenakan masing-masing departemen memiliki



pola berpikir yang berbeda. Perbedaan pola berpikir tersebut dipengaruhi oleh tujuan dari masing-masing departemen yang ternyata tidak sama dan tidak bersinergi satu sama lain. Keberagaman pola pikir tersebut ternyata menimbulkan sebuah masalah internal dalam perusahaan. Padahal seharusnya, pola pikir yang berbeda dapat menciptakan inovasi, konsep, dan ide-ide berupa gagasan yang bersinergi antara karyawan satu dengan karyawan lainnya.

Benny mengungkapkan bahwa setiap kepala departemen memiliki pemikiran sendiri dan enggan untuk memahami pemikiran dari departemen lain. Hal tersebut tentunya sangat mengganggu usaha pencapaian tujuan perusahaan yang menjadi tanggung jawab semua karyawan perusahaan. Meskipun setiap departemen memiliki karakter masing-masing dalam menjalankan kewajibannya dalam bekerja, seharusnya tetap mampu bekerja sama dengan baik dengan tanpa mengabaikan pemikiran departemen lainnya.

Pada departemen pemasaran yang dipimpin oleh Bella Ismail, sebagai kepala departemen yang bertugas untuk memasarkan produk, mengidentifikasi selera konsumen, dan kegiatan pemasaran lainnya tentu saja Bella memiliki kepribadian ekstrovert. Dalam bekerja sehari-hari, Bella sangat ramah terhadap para bawahannya dan dianggap sangat *low profile* karena tidak gila jabatan. Bella juga sering mengadakan *gathering* atau sekedar makan bersama dengan bawahannya untuk lebih mengakrabkan

timnya. Selanjutnya, ada Andre Febrian yang memimpin departemen operasional dan dikenal sebagai kepala departemen muda yang sangat santai dan pemikirannya sangat luas. Meskipun Andre dan timnya bekerja dengan santai, bahkan Andre juga membebaskan cara berpenampilan bawahannya, mereka tetap melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar-benar menjaga barang yang diproduksi tetap sesuai standar. Kemudian, departemen keuangan dipimpin oleh Maruli Siahaan seorang kepala departemen yang sangat cerdas serta ahli dalam bidang akuntansi dan keuangan. Maruli sangat serius dalam memimpin bawahannya dan bertindak tegas ketika ada yang melakukan kesalahan, sehingga departemen keuangan berisi karyawan yang sangat teliti dan serius, serta terlihat sangat kaku.

Perbedaan-perbedaan pola berpikir dan cara bekerja setiap departemen seringkali menimbulkan permasalahan. Suatu ketika, Benny pernah mengalami masalah yang sangat rumit ketika ingin menetapkan rencana penjualan di awal tahun. Ketika rapat dilaksanakan dan dihadiri oleh direksi, kepala departemen, dan beberapa karyawan perwakilan dari setiap departemen terjadi sebuah selisih paham antara departemen pemasaran, operasional, dan keuangan. Ketiga departemen tersebut saling menjatuhkan satu sama lain dan menganggap bahwa kinerja departemennya masing-masing yang paling baik. Misalnya saja departemen pemasaran, mereka menganggap bahwa merekalah yang paling

berpengaruh atas tercapainya keuntungan perusahaan karena mereka yang bekerja keras untuk mempromosikan produk. Begitu pula dengan departemen operasional dan keuangan yang menganggap merekalah yang paling bekerja keras dan paling berpengaruh atas pencapaian kinerja perusahaan yang baik.

Ketika rapat membahas sebuah masalah penurunan pendapatan karena tingkat produksi yang rendah, setiap divisi diminta oleh untuk menjelaskan apa kendala yang mereka hadapi dan terjadilah sebuah perdebatan antara ketiga departemen tersebut. Andre menyalahkan departemen keuangan karena mereka menyatakan bahwa mereka menemui kendala untuk melakukan produksi karena modal biasa dipotong oleh departemen keuangan atau ada keterlambatan sehingga proses produksi mengalami keterlambatan atau tingkat produksi tidak bisa mencapai target. Maruli yang sangat senior dan emosioanal tidak menyukai pernyataan Andre karena merasa pernyataan itu meremehkan dirinya dan menganggap bahwa Andre hanya kepala departemen baru yang kontribusinya terhadap perusahaan belum sebanyak dirinya. Maruli dengan tegas menolak pernyataan Andre dan menganggap bahwa keputusannya adalah yang paling baik, dan justru menganggap bahwa masalah tersebut timbul karena kinerja departemen pemasaran yang tidak baik. Menurut Maruli, perusahaan dianggap harus melakukan penghematan karena ada piutang yang

belum dibayarkan atau uang hasil penjualan belum sepenuhnya diserahkan oleh departemen pemasaran kepada departemen keuangan. Namun, Bella selaku kepala departemen pemasaran justru menganggap bahwa penurunan penjualan justru diakibatkan oleh kebijakan pemotongan dana promosi dan pemasaran produk yang dilakukan departemen keuangan, sehingga manajer pemasaran harus memutar otak untuk bisa tetap melakukan pemasaran sesuai dengan yang diinginkan atasan karena atasan mereka tidak akan peduli dengan masalah yang ada, yang penting hasil dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, Bella juga menilai bahwa departemen operasional bekerja terlalu lama sehingga target produksi tidak tercapai dan menurunkan jumlah produk yang bisa terjual.

Setelah rapat, masing-masing departemen justru menjadi emosi dan menganggap bahwa departemen lain ingin menjatuhkan departemen mereka di mata direktur. Hal tersebut justru menimbulkan masalah baru karena setiap departemen menjadi saling menyalahkan, sehingga mengakibatkan kondisi kerja yang tidak nyaman. Setiap kepala departemen menjadi enggan untuk saling berkomunikasi dan bertatap muka. Masalah seperti ini tentunya harus segera diselesaikan agar tidak mengganggu kelangsungan hidup perusahaan. Benny juga merasa bahwa tidak mungkin menjalankan perusahaan dengan departemen yang saling tidak berhubungan dengan baik, karena pada

dasarnya semua departemen memiliki pengaruh yang sama kuatnya terhadap kinerja perusahaan.

**PERTANYAAN**

1. Apa yang menyebabkan permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Apa yang menyebabkan permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah:

- a. PT. Utama Jaya sedang mengalami penurunan pendapatan karena tingkat produksi yang rendah.
- b. Setiap departemen mengedepankan egonya masing-masing dan menganggap timnya yang paling baik. Sehingga ketika terjadi sebuah masalah, antar departemen saling menyalahkan satu sama lain dan menimbulkan konflik.
- c. Konflik yang terjadi mengakibatkan situasi yang tidak nyaman dan juga komunikasi antar karyawan menjadi buruk.

Permasalahan-permasalahan tersebut timbul berawal dari pola berpikir setiap kepala departemen yang berbeda-beda. Dengan pola pikirnya masing-masing, mereka memimpin dengan gaya yang khas dan menciptakan sebuah tim sesuai dengan apa yang mereka inginkan. Namun, keberagaman pola pikir dan cara bekerja departemen-departemen tersebut menimbulkan sebuah masalah karena mereka hanya mengedepankan egonya masing-masing. Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan rendahnya sikap saling menghargai antara sesama karyawan dan juga kerjasama antar tim yang masih belum terbangun dengan baik, sehingga hal tersebut juga membuat kinerja perusahaan menurun berupa penurunan pendapatan karena tingkat produksi yang rendah.

Sikap tidak menghargai sesama karyawan dan kerjasama antar tim yang belum baik tersebut tentunya akan memicu sebuah konflik. Terlebih lagi antar departemen saling menyalahkan satu sama lain ketika terjadi sebuah masalah, padahal masalah itu timbul disebabkan karena mereka tidak bekerjasama dengan baik. Akhirnya, karena terjadi konflik antara mereka, maka mengakibatkan situasi kerja yang tidak nyaman dan menimbulkan komunikasi diantara mereka menjadi buruk.

## **2. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Perbedaan memang tidak bisa dihindarkan, namun perlu adanya penekanan terhadap para karyawan pada semua departemen pentingnya toleransi dalam berorganisasi. Dalam kehidupan berorganisasi sangat penting untuk saling memahami dan menghargai pendapat serta kerja keras orang lain. Selain itu, setiap individu dalam organisasi harus menyadari bahwa setiap orang memiliki pendapat dan prinsip masing-masing, sehingga tidak baik jika terlalu memaksakan kehendak kepada orang lain.

Kemudian, perlu ditumbuhkan sikap toleransi antar karyawan dan juga antar tim yaitu salah satunya dengan cara melakukan sebuah pertemuan rutin yang dihadiri oleh direksi beserta para kepala departemen untuk mendiskusikan kelemahan atau kesulitan yang sedang dialami oleh departemen yang mereka pimpin. Kepala departemen harus secara

terbuka dan jujur dalam memberikan penjelasan tentang permasalahan yang dihadapi timnya tanpa harus ada yang ditutup-tutupi dan tidak boleh menyalahkan departemen lainnya. Kejujuran dalam menyampaikan kendala tersebut akan menghindarkan kesalahpahaman antar departemen dan jika terjadi sebuah masalah dapat saling bekerjasama dalam menemukan solusinya, karena mereka telah mengetahui kelemahan masing-masing.

Selain itu, dengan dilaksanakannya pertemuan rutin antara direktur dengan para kepala departemen membuat mereka semakin sering bertemu dan berkomunikasi. Sering berkomunikasi dan bertukar pikiran akan membuat mereka merasa lebih dekat dan dapat lebih mengenal kepribadian satu sama lain, sehingga dapat menghindarkan mereka dari kesalahpahaman dan mudah untuk saling bekerja sama.



## **KASUS 3**

---

### **Churros Columbia**

*Kategori: I/K*

Rayyan Dirgantara adalah seorang mahasiswa semester lima dari Fakultas Hukum Universitas Bina Bangsa di Kota Surabaya. Selain dikenal sebagai mahasiswa berprestasi, Rayyan juga dikenal sebagai anak muda yang memiliki jiwa wirausaha yang tinggi. Hal tersebut dibuktikan dengan tekadnya untuk membuka sebuah usaha makanan ringan berbasis *franchise* yang didirikannya di tempat yang tidak jauh dari kampusnya. Usaha makanan ringannya itu menjual makanan khas Spanyol yaitu churros, dan kedainya diberi nama Churros Columbia.

Awal mula Rayyan memiliki ide untuk mendirikan Churros Columbia adalah ketika mengunjungi festival jajanan di Kota Surabaya. Saat itu, Rayyan melihat sebuah lapak penjual churros yang pembelinya sangat ramai dan antriannya sangat panjang. Setelah diamati, ternyata para peminatnya adalah kebanyakan anak muda dan dari kalangan mahasiswa, sehingga Rayyan memiliki inisiatif untuk membuka kedai di daerah dekat kampusnya, karena menurutnya itu merupakan sebuah peluang usaha yang menjanjikan. Setelah dua bulan melaksanakan berbagai persiapan seperti survei tempat dan

menghubungi *franchisor*, akhirnya Churros Columbia berhasil didirikannya di Jl. Merpati yang merupakan jalan raya menuju ke arah kampus.

Saat ini usaha Churros Columbia milik Rayyan sudah hampir berusia satu tahun. Ketika usahanya masih baru berdiri, Rayyan sendiri yang menjaga kedainya. Namun, setelah berjalan dua bulan Rayyan mulai kewalahan jika harus menjaga kedainya sedirian, sehingga Ia memutuskan untuk mencari karyawan untuk membantu dirinya. Karyawan yang membantu Rayyan bernama Kevin Firmansyah dan Fahmi Setya. Mereka adalah dua remaja yang masih duduk dibangku SMA. Rayyan memilih mereka untuk menjadi karyawannya atas rekomendasi dari satpam yang menjaga rumah kontrakannya. Meskipun mereka masih bersekolah, mereka tetap bisa bekerja bersama Rayyan, karena kedai Churros Columbia mulai buka pada pukul 16.00 WIB.

Namun seiring berjalannya waktu, setelah bekerja menjadi karyawan Churros Columbia selama satu bulan, Fahmi mulai kesulitan untuk membagi waktunya karena tugas sekolahnya semakin banyak dan akhirnya memutuskan untuk mengundurkan diri. Tidak lama kemudian, Rayyan menemukan pengganti Fahmi yaitu bernama Salman yang merupakan kakak ipar dari Kevin. Permasalahan terjadi ketika Salman sudah bekerja sekitar tiga bulan, Salman seringkali terlambat berangkat kerja dan juga mulai berlaku tidak jujur dengan mengambil uang hasil penjualan tanpa sepengetahuan Rayyan.

Perbuatan tidak jujur yang dilakukan oleh Salman dapat diketahui oleh Rayyan karena setiap hari Rayyan selalu menyiapkan adonan churros untuk 100 porsi, namun uang hasil penjualannya yang diberikan Salman hanya untuk 50 porsi terjual. Padahal, Rayyan sudah memeriksa adonan yang tersisa dan ternyata hanya menyisakan untuk 10 porsi. Itu tandanya, Salman mengambil uang untuk 40 porsi churros yang ternyata sudah terjual. Kejadian itu sudah seringkali terjadi, namun Rayyan masih diam saja sambil mencari tahu dan bertanya kepada Kevin.

Suatu hari Rayyan datang ke kedai untuk membantu Kevin, karena pada hari itu Salman sedang izin tidak masuk kerja. Sambil pura-pura tidak tahu atas perbuatan curang yang dilakukan Salman, Rayyan bertanya "Vin, bagaimana rasanya kerjasama dengan kakak iparmu? Asik ya?". Dengan perasaan yang sedikit tidak nyaman Kevin pun menjawab "Aduh mas, bagaimana ya? Saya sih sebenarnya sudah lama ingin jujur sama Mas Rayyan, tapi saya takut kakak jadi marah sama saya". Percakapan antara Rayyan dan Kevin pun berlanjut, Kevin bercerita bahwa selama ini kakaknya selalu memerintah dirinya dan menganggap seolah-olah dirinya adalah bawahannya, sehingga ketika bekerja Salman hanya melakukan pekerjaan yang ringan dan mudah, sedangkan Kevin melakukan pekerjaan yang banyak.

Salman yang berusia lebih tua dan notabenenya adalah kakak ipar dari Kevin, membuat

dirinya merasa bebas untuk menyuruh Kevin untuk mengerjakan segala pekerjaan yang ada di kedai Churros Columbia. Kevin pun sebenarnya merasa keberatan atas perilaku kakaknya tersebut, namun dirinya hanya bisa diam dan selalu menuruti apa yang diperintahkan kakaknya meskipun sebenarnya ketika bekerja suasana hatinya tidak nyaman dan tertekan. Padahal, seharusnya mereka harus bekerja sama untuk melaksanakan pekerjaan di kedai karena status mereka sama yaitu sebagai karyawan.

Setelah Rayyan mengetahui bagaimana perilaku Salman ketika bekerja sehari-hari, semakin membuatnya tidak senang dan yakin bahwa Salman bukanlah karyawan yang baik. Menanggapi kecurangan dan perilaku Salman yang semena-mena terhadap Kevin, akhirnya Rayyan melakukan teguran terhadap Salman. Namun setelah mendapat teguran, Salman tetap saja tidak merubah perilakunya. Rayyan merasa kesal karena tegurannya tidak dihiraukan oleh Salman, tapi masih merasa bingung mencari cara untuk memecat Salman dengan cara yang baik-baik. Hal tersebut dikarenakan Rayyan khawatir jika nantinya Salman akan memarahi Kevin yang dianggap mengadu kepada Rayyan atas perilakunya selama ini. Padahal sebenarnya Rayyan juga sudah tidak betah dengan kecurangan yang dilakukan oleh Salman yang masih saja mengambil uang hasil berjualan sehari-hari.

### **PERTANYAAN**

1. Permasalahan apa saja yang terjadi? Apa penyebabnya?
2. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Permasalahan apa saja yang terjadi? Apa penyebabnya?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah:

- a. Salah satu karyawan yang berperilaku tidak jujur, yaitu mengambil sebagian uang hasil penjualan di kedai Churros Columbia.
- b. Perbedaan usia diantara kedua karyawan mengakibatkan yang lebih tua bertindak semena-mena terhadap yang lebih muda.
- c. Karyawan yang lebih muda merasa suasana hatinya tidak nyaman dan tertekan ketika bekerja.

Penyebab timbulnya permasalahan tersebut dikarenakan oleh kedua karyawan tersebut memiliki perbedaan usianya yang cukup jauh, ditambah lagi ternyata mereka berdua merupakan kakak dan adik ipar. Situasi tersebut mendorong sang kakak ipar berperilaku *bossy* dan memanfaatkan keadaan tersebut untuk semena-mena memerintah sang adik ipar. Tentu saja sang adik ipar tidak berani untuk menolak perintah kakaknya, sehingga menyebabkan suasana hatinya menjadi tidak nyaman dan tertekan karena terpaksa menuruti segala perintah kakaknya. Selain itu, karena kakaknya yang lebih berkuasa saat mengelola kedai membuat sang kakak ipar memiliki kesempatan untuk berbuat curang dengan mengambil sebagian uang hasil penjualan.

## **2. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Rayyan sebagai pemilik kedai seharusnya dengan tegas membuat keputusan untuk Salman yang memang sudah jelas-jelas melakukan kecurangan dan juga tidak bekerja sebagaimana mestinya. Namun karena masih ragu-ragu untuk memutuskan memecat Salman karena khawatir Kevin akan dimarahi oleh Salman, langkah yang seharusnya diambil oleh Rayyan adalah:

- a. Lebih sering datang ke kedai Churros Columbia untuk memantau pekerjaan Kevin dan Salman
- b. Datang ke kedai ketika akan buka dan ketika akan tutup untuk memeriksa kesesuaian jumlah produk yang terjual dengan jumlah uang yang diterima, sehingga bisa mengetahui pula apakah karyawannya disiplin membuka dan menutup kedai sesuai dengan jadwalnya
- c. Membuat sebuah kebijakan pada karyawannya untuk membuat catatan penjualan setiap harinya, agar tidak terjadi kecurangan lagi
- d. Memberikan kesan bercanda ketika datang ke kedai, agar karyawannya tidak terlalu kaku ketika sedang diawasi.

## **KASUS 4**

---

### **Kota Lokajaya**

*Kategori: K*

Pada awal tahun 2017, Pemerintah Kota Lokajaya yang dipimpin oleh seorang wali kota bernama Firdaus Ramelan merancang sebuah program yang berupaya untuk mengentaskan kemiskinan di kotanya. Program tersebut diberi nama “Kampung Tematik” yang merupakan sebuah program untuk menjadikan suatu wilayah lebih indah dari sisi arsitekturnya dan sekaligus dapat meningkatkan perekonomian warganya. Ide tersebut muncul berdasarkan kunjungan Firdaus ke Kota Surabaya beberapa waktu lalu dan membuat dirinya sangat kagum dengan tata kota yang sangat rapi. Selain itu nilai ekonomis warganya menjadi meningkat melalui pengembangan program kampung tematik, sehingga hal tersebut mendorong Firdaus untuk menerapkan program yang serupa di kotanya dengan harapan dapat lebih menyejahterakan masyarakat Kota Lokajaya.

Sebenarnya, sejak tahun 2016 sudah mulai diadakan kegiatan untuk mempekerjakan warga lokal dalam pelaksanaan program mempercantik lingkungan. Para warga lokal dikoordinasikan untuk bergotong royong membangun wilayahnya masing-



masing. Namun ternyata hasilnya masih belum sesuai dengan yang diharapkan oleh Firdaus, sehingga mulai dirancang rencana yang baru pada awal tahun 2017. Rencana baru untuk merealisasikan kampung tematik menggandeng sebuah komunitas yang bergerak dibidang arsitektur bernama Archiclopedia. Alasan Firdaus memilih bekerja sama dengan Archiclopedia adalah karena komunitas tersebut sudah sangat terkenal telah menghasilkan berbagai karya pada bidang arsitektur yang unik dan indah, sehingga diharapkan Archiclopedia juga dapat membantu untuk terealisasinya kampung tematik di Kota Lokajaya.

Setelah kedua belah pihak setuju untuk saling bekerjasama, mereka mulai berdiskusi untuk menyamakan pemikiran dalam merancang program kampung tematik. Tim dari Archiclopedia merupakan para arsitek muda yang kreatif dan memiliki pemikiran yang modern. Pada pertemuan diskusi yang pertama, tim Archiclopedia menyampaikan pendapat mereka mengenai perencanaan kampung tematik dengan sangat terstruktur dan menjelaskan sebuah ide yang menarik. Berbeda dengan tim Archiclopedia yang menyampaikan pendapat dengan jelas dan terstruktur, tim perwakilan dari pemerintah kota justru sebaliknya. Penyampaian pendapat dari tim pemerintah kota dianggap kurang jelas dan terkesan tidak menggambarkan inti dari apa yang mereka harapkan. Meskipun masih belum ditemukan keselarasan pikiran antara mereka, tim Archiclopedia tetap harus memahami apa yang diungkapkan oleh

tim pemerintah kota, agar saat pelaksanaan sesuai dengan yang diharapkan oleh Firdaus selaku wali kota.

Selanjutnya, pada pertemuan diskusi yang kedua, masing-masing tim akan melakukan pembahasan lanjutan dari yang sebelumnya. Jika pada diskusi yang sebelumnya belum tampak secara jelas bagaimana konsep yang diinginkan oleh tim pemerintah kota, diharapkan pada diskusi yang kedua dapat lebih jelas dan terarah. Namun pada kenyataannya, perwakilan tim pemerintah kota yang datang pada diskusi kedua ini ternyata berbeda orang. Pertemuan pertama dihadiri oleh Raihan Gumelar, sedangkan pertemuan kedua dihadiri oleh Eno Krisnandi. Hal tersebut cukup membuat tim Archiclopedia merasa kecewa, karena jika diskusi dilakukan dengan orang yang berganti-ganti pembahasannya akan menjadi kacau dan tidak runtut.

Menghadapi masalah tersebut, tim Archiclopedia masih mencoba untuk tetap fokus terhadap tujuan utama untuk merealisasikan kampung tematik. Meskipun sebenarnya mereka masih merasa bingung memahami arahan yang diberikan oleh tim pemerintah kota. Meskipun mereka sudah menyiapkan konsep yang matang dan terstruktur, tetap saja tim pemerintah kota mengatakan bahwa mereka perlu berkoordinasi lebih lanjut. Tim Archiclopedia juga merasa bahwa cara berkomunikasi tim pemerintah kota terlalu berbelit-

belit dan tidak langsung pada intinya, namun tetap saja mereka harus pelan-pelan memahami keinginan dari tim pemerintah kota.

Kekecewaan tim Archiclopedia bertambah lagi, ketika ternyata pada pertemuan diskusi mereka yang ketiga, tidak dihadiri oleh perwakilan sebelumnya yaitu Eno Krisnandi dan ternyata dihadiri oleh perwakilan yang lain yaitu Anita Riyadi. Merasa bahwa masalah ini tidak bisa dibiarkan berlarut-larut, ketua tim Archiclopedia yaitu Rama Martadinata segera mengambil tindakan. Rama yang memimpin pertemuan pada saat itu, dengan tegas menegur Anita sembari menanyakan mengapa anggota tim pemerintah kota yang datang untuk berdiskusi selalu berbeda-beda. Anita pun menjawab bahwa anggota tim yang lain sedang sibuk, dan kebetulan dirinya yang sedang tidak repot. Mendengar alasan yang diungkapkan Anita tersebut, Rama masih mencoba memaklumi namun tetap saja dirinya merasa sangat kecewa.

Setelah dilakukan tiga kali pertemuan diskusi, ternyata masih belum ditemukan titik terang untuk menyusun perencanaan yang matang di antara kedua tim. Rama merasa bahwa hal tersebut disebabkan oleh komunikasi antara kedua tim yang tidak berjalan dengan baik dikarenakan anggota tim pemerintah kota yang datang untuk berdiskusi selalu berganti-ganti. Rama dan timnya tentu saja tidak bisa seenaknya sendiri untuk menjalankan program tersebut, karena ini merupakan sebuah program

kerjasama dengan pemerintah kota. Apalagi, anggota tim pemerintah kota yang datang memiliki usia yang lebih tua dari mereka dan cenderung selalu berbicara dengan formal, sehingga mereka harus sopan dan berhati-hati ketika berbicara, meskipun perwakilan anggota dari tim pemerintah kota selalu tampak kurang memahami apa yang tim Archiclopedia ungkapkan. Hal tersebut yang membuat perencanaan yang mereka susun tidak kunjung selesai dan terkesan terbengkalai.

### **PERTANYAAN**

1. Apa saja permasalahan yang terjadi pada kasus tersebut?
2. Menghadapi masalah tersebut, apa yang seharusnya dilakukan Firdaus Ramelan selaku wali kota?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Apa saja permasalahan yang terjadi pada kasus tersebut?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah dalam hal komunikasi dan memahami tim kerja, antara lain:

- a. Komunikasi antara tim Archiclopedia dengan tim pemerintah Kota Lokajaya yang belum terjalin dengan baik.
- b. Cara berpikir kedua tim yang tidak sama.
- c. Ketika diadakan pertemuan diskusi, perwakilan tim dari pemerintah kota yang hadir selalu berganti-ganti.

### **2. Menghadapi masalah tersebut, apa yang seharusnya dilakukan Firdaus Ramelan selaku wali kota?**

Firdaus yang memiliki kewenangan penuh atas program kampung tematik di Kota Lokajaya seharusnya tetap memperhatikan dan mengontrol dengan baik tim yang dibentuknya. Jika ditemukan masalah dalam proses merealisasikan program tersebut seperti tidak optimalnya kinerja tim pelaksana karena terkendala oleh komunikasi dan cara berpikir kedua tim yang berbeda, maka hendaknya Firdaus melakukan evaluasi rutin untuk memastikan sejauh mana *progress* dari program yang sedang dijalankan. Selain itu, dengan melakukan evaluasi rutin yang dilakukan langsung oleh Firdaus membuat dirinya dapat mengetahui

secara nyata apa saja kendala yang dihadapi pada proses perencanaan sampai pelaksanaan programnya.

### **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Permasalahan mengenai komunikasi yang dihadapi antara tim Archiclopedia dengan tim Pemerintah Kota dapat diatasi dengan pelaksanaan proses komunikasi baik secara formal maupun informal. Komunikasi formal dapat dilakukan ketika sedang dilaksanakan pertemuan diskusi. Selanjutnya, komunikasi secara informal juga perlu dilakukan untuk lebih menjalin hubungan yang intim antara kedua tim. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan makan siang bersama sembari mengobrol ringan mengenai proyek yang akan dilaksanakan.

Melalui komunikasi secara informal juga dapat menimbulkan kedekatan personal antara kedua tim, sehingga permasalahan perbedaan usia dan cara berpikir dapat diatasi. Karena dengan adanya komunikasi yang lebih leluasa di luar rapat dapat menumbuhkan kesepahaman yang lebih mudah untuk disepakati. Selain itu, ketika mengobrol dengan santai, umpan balik dari penerima pesan dapat tersalurkan secara ringan dan tidak terpaksa formalitas seperti saat rapat.

Selanjutnya, mengenai perwakilan dari tim pemerintah kota yang selalu berganti-ganti saat pertemuan diskusi merupakan sebuah masalah yang

cukup serius. Tidak tetapnya perwakilan yang hadir akan mengakibatkan tidak runtutnya pemahaman dari diskusi-diskusi yang dilakukan sebelumnya. Kemudian, tim pemerintah kota yang seolah bertele-tele dalam mengambil keputusan atas pendapat yang disampaikan oleh tim Archiclopedia mencerminkan ketidakefektifan kinerja tim.

Oleh karena itu, untuk menciptakan kinerja tim yang efektif para anggota tim yang meyakini akan kemampuan tim dan berkomitmen pada rencana dan tujuan umum harus memiliki mental model yang dibagikan secara akurat tentang apa yang harus diselesaikan. Selain itu, mereka juga harus memahami berbagai tujuan tim secara spesifik, mempertahankan konflik yang dapat dikelola, dan memperlihatkan derajat kemalasan sosial yang minimal.

## **KASUS 5**

---

### **Egan Wijaya & Talita Lesmana**

*Kategori: K/I*

Lazuardi Fadlan adalah seorang karyawan yang bekerja pada bagian departemen logistik di PT. Nusantara Cipta Damai yang merupakan sebuah perusahaan penghasil olahan susu. Perusahaan yang sudah berdiri sejak tahun 1938 ini telah memiliki beberapa cabang perusahaan yang tersebar di seluruh Indonesia. Selain berfokus dalam menghasilkan produk olahan susu, saat ini perusahaan ini sedang mengembangkan pula cabang usaha berupa restoran yang menyediakan berbagai makanan dan minuman hasil olahan berbahan dasar susu. Perusahaan yang sangat besar ini tentunya harus dikelola oleh karyawan yang disiplin dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Begitu pula dengan Lazuardi yang pada departemen logistik memiliki seorang manajer yang sangat disiplin bernama Egan Wijaya.

Menjabat sebagai seorang manajer bukanlah hal yang mudah bagi Egan, karena dirinya dituntut bisa memberikan contoh kepada bawahannya untuk bekerja dengan disiplin. Selain itu, dirinya juga harus menjalin hubungan yang baik dengan para bawahannya di departemen logistik agar ketika



bekerja mereka semua dapat merasa nyaman. Oleh karena itu, sehari-hari ketika bekerja Egan dikenal sebagai manajer yang sangat cekatan, ramah, dan akrab dengan para bawahannya. Lazuardi yang bekerja sebagai bawahan Egan juga merasa sangat nyaman dan senang ketika bekerja bersama dengan manajer seperti Egan. Meskipun mereka bekerja dengan santai dan akrab satu sama lain, tetap saja bekerja dengan disiplin yang paling diutamakan.

Usaha untuk mewujudkan budaya kerja yang disiplin diterapkan oleh Egan dengan cara membuat sebuah peraturan khusus pada departemennya. Peraturan tersebut berupa jika ada yang terlambat lebih dari 10 menit, maka akan langsung diberikan surat peringatan. Peraturan yang sangat ketat tersebut diberlakukan agar semua karyawan yang ada di departemen logistik senantiasa disiplin dalam bekerja dan merasa takut untuk melanggarnya karena sanksinya langsung berupa surat petingatan. Lazuardi dan rekan-rekannya di departemen logistik selalu mematuhi peraturan yang dibuat oleh Egan tersebut, dan mereka pun sudah terbiasa untuk selalu disiplin dalam hal apapun baik dalam hal kehadiran maupun dalam menyelesaikan tugas masing-masing.

Kedisiplinan dari tim departemen logistik yang dipimpin oleh Egan pun menjadi percontohan bagi departemen-departemen yang lain pada PT. Nusantara Cipta Damai. Departemen ini memang sangat cocok untuk ditiru karena memiliki manajer yang tegas dan para karyawannya disiplin, namun

tetap menjalankan pekerjaan dengan nyaman dan tidak tertekan. Egan juga sangat bangga kepada para bawahannya, karena atas kedisiplinan mereka dalam bekerja membuat kinerja departemen logistik selalu memuaskan.

Suatu ketika, salah satu karyawan departemen logistik yang bernama Talita Lesmana melakukan sebuah pelanggaran. Talita terlambat sampai di kantor, saat itu waktu sudah menunjukkan pukul 08.29 WIB. Padahal jam masuk bekerja karyawan adalah pukul 08.00 WIB, dan peraturan yang diterapkan manajer departemen logistik adalah maksimal hanya boleh terlambat 10 menit, itu berarti Talita terlambat datang 19 menit. Keterlambatan Talita ternyata menjadi sebuah permasalahan pada departemen logistik yang selama ini dipimpin oleh Egan yang terkenal tegas jika ada bawahannya yang melanggar peraturan.

Saat Talita terlambat, Egan langsung menanyakan kepada Talita apa alasan yang membuat dirinya terlambat sampai di kantor. Talita pun menjawab dengan jujur bahwa dirinya terlambat sampai di kantor lantaran terkena macet di jalan. Setelah mendengar alasan dari Talita, ternyata Egan langsung menyuruh Talita untuk masuk ke ruangan kerjanya tanpa memberikan surat peringatan. Padahal selama ini jika ada bawahan Egan yang terlambat langsung diberi surat peringatan apapun alasannya.

Hal tersebut tentunya membuat karyawan departemen logistik yang lain merasa Egan terkesan pilih kasih, karena Talita merupakan karyawan yang paling dekat dengan Egan. Apalagi baru sekali ini Egan membiarkan ada bawahannya yang terlambat tanpa memberikan surat peringatan. Selama ini siapapun orangnya dan apapun alasannya, Egan selalu tegas memberikan langsung surat peringatan bagi yang melanggar. Begitupun yang pernah dialami oleh Lazuardi, suatu ketika dirinya pernah terlambat sampai di kantor karena mobilnya mogok dan Egan tetap dengan tegas memberikan dirinya surat peringatan kepada Lazuardi.

Selain itu, Talita juga merasa aneh dan bingung karena Egan tidak memberikan dirinya surat peringatan atas pelanggaran yang dilakukannya. Talita juga merasa tidak enak kepada rekan-rekan lainnya, karena merasa diistimewakan oleh Egan. Apalagi selama ini bukan sebuah rahasia bagi karyawan departemen logistik bahwa Egan dan Talita sudah lama berhubungan dekat dan akhir-akhir ini tampak sedang menjalin hubungan khusus. Sehingga, karyawan lain berasumsi bahwa karena mereka memiliki hubungan khusus membuat Egan tidak memberikan teguran berupa surat peringatan atas keterlambatan Talita.

Awalnya karyawan lain berpikir bahwa mungkin saja surat peringatan untuk Talita akan diberikan keesokan harinya. Namun setelah tiga hari berlalu, ternyata Talita masih belum mendapatkan

surat peringatan dari Egan atas keterlambatannya. Hal itu pun menjadi perbincangan karyawan lainnya, karena baru kali ini Egan terkesan tidak tegas dan hanya Talita yang diperlakukan seperti itu. Sehingga, karyawan lain yang merasa diperlakukan tidak adil akhirnya mencoba untuk membicarakan masalah tersebut dengan Egan.

Lazuardi sebagai perwakilan dari karyawan departemen logistik yang lainnya memutuskan untuk berdiskusi langsung dengan Egan untuk membahas masalah tersebut. Usaha tersebut dilakukan agar masalah tersebut tidak berlarut-larut dan mengakibatkan karyawan lainnya menjadi tidak disiplin, karena menganggap bahwa peraturan yang diberlakukan oleh Egan sudah tidak penting lagi. Selama berdiskusi, Lazuardi mengungkapkan secara jujur tentang kekecewaan karyawan departemennya atas tindakan Egan yang tidak memberikan surat peringatan kepada Talita atas pelanggaran yang telah dilakukan. Namun, Egan mengatakan bahwa keputusan tidak memberikan surat peringatan kepada Talita karena memang selama ini Talita menunjukkan kinerja yang bagus dan baru sekali itu saja terlambat datang.

Setelah mendengar alasan Egan yang tidak memberikan surat peringatan kepada Talita, ternyata Lazuardi dan karyawan lainnya semakin geram. Mereka merasa sangat kecewa dengan alasan Egan yang seperti itu, karena selama ini semua karyawan diperlakukan sama rata dan tidak ada toleransi bagi

yang melanggar kedisiplinan. Bahkan semua karyawan juga berkinerja bagus dan disiplin ketika dipimpin oleh Egan, begitu juga jika ada yang menyalahi aturan pasti sadar diri dan rela menerima surat peringatan atas kesalahan yang dilakukannya.

### **PERTANYAAN**

1. Apa saja permasalahan yang terjadi pada kasus tersebut?
2. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Apa saja permasalahan yang terjadi pada kasus tersebut?**

Permasalahan yang terjadi adalah dalam kasus ini adalah dalam hal kepemimpinan dan politik di tempat kerja, antara lain:

- a. Terdapat seorang karyawan yang melanggar peraturan tak tertulis yang telah disepakati bersama.
- b. Karena adanya kedekatan personal dengan karyawan yang bermasalah, manajer tidak segera memberikan sanksi
- c. Karyawan menganggap bahwa manajer masih melibatkan faktor emosional atau emosi pribadi ketika bekerja, sehingga manajer dianggap kurang tegas dan terkesan pilih kasih.

### **2. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh Departemen Logistik PT. Nusantara Cipta Damai adalah:

- a. Sebagai manajer, Egan seharusnya berupaya untuk mengembangkan kepercayaan antara dirinya dengan para bawahannya. Dengan tidak memberika Talita sanksi atas kesalahannya yang melanggar peraturan, Egan telah membuat bawahannya yang lain merasa tidak percaya dengan integritas Egan sebagai pemimpin yang tegas. Oleh karena itu, Egan harus berusaha

memahami apa yang diharapkan oleh bawahannya dengan menumbuhkan kepercayaan yang didasarkan pada identifikasi, yaitu kepercayaan yang didasarkan pada saling memahami niatan satu sama lain dan menghargai keinginan serta kehendak orang lain, sehingga Egan sebagai manajer tidak hanya mengikuti kata hatinya saja, namun juga memahami apa yang dirasakan oleh para bawahannya.

- b. Kekuasaan Egan sebagai manajer membuat dirinya dengan mudah menetapkan apapun yang diinginkannya. Namun, seharusnya Ia tidak bertindak dan memutuskan sesuatu hanya menuruti kata hatinya saja. Pemimpin yang baik selalu menghindari menempatkan bawahannya dalam posisi sebagai orang yang merasa tidak memiliki kekuasaan. Oleh karena itu, Egan seharusnya tetap mendengarkan komentar dari bawahannya yang menganggap dirinya harus memberikan sanksi kepada Talita. Hal tersebut dikarenakan bahwa karyawan yang dipimpinnya juga memiliki wewenang atau hak untuk menegur pemimpinnya jika melakukan sesuatu yang salah, sehingga Egan seharusnya berbuat adil dan tegas pula kepada Talita seperti apa yang dilakukannya kepada karyawan lain yang pernah melanggar peraturan. Tindakan tersebut akan membuat karyawan merasa Egan tidak menyalahgunakan kekuasaannya untuk urusan pribadi. Selain itu, karyawan juga akan merasa bahwa mereka turut

serta memiliki kekuasaan di tempat mereka bekerja.



## **KASUS 6**

---

### **Tempat Kerjaku Terancam Bangkrut**

*Kategori: I/O/K*

Julian Archam Setya adalah salah satu karyawan yang bekerja pada perusahaan pengolahan buah-buahan segar dengan nama PT. Lovist Frutindo yang terletak di Kota Malang. Perusahaan yang sudah berdiri selama 39 tahun ini berawal dari usaha rumahan dan saat ini sudah menjadi salah satu perusahaan besar penghasil aneka olahan berbahan dasar buah-buahan. Seiring berkembangnya perusahaan dari waktu ke waktu, hasil olahan yang dihasilkan semakin beragam. Produk-produknya juga sudah memiliki banyak variasi, sehingga saat ini PT. Lovist Frutindo sudah memiliki beberapa cabang perusahaan dan semuanya terletak di Kota Malang.

Perkembangan perusahaan yang begitu pesat tentunya melibatkan karyawan yang cukup banyak. Pada awal perusahaan ini berdiri hanya mempekerjakan sekitar sembilan orang, namun saat ini telah memiliki kurang lebih sekitar 307 karyawan yang tersebar di perusahaan utama dan semua cabang perusahaan. Julian sudah bekerja di PT. Lovist Frutindo selama 12 tahun. Pada awalnya Ia bekerja di

kantor utama selama 10 tahun kemudian dipindah tugaskan ke cabang perusahaan yang tergolong masih baru. Julian yang merupakan lulusan dari jurusan mesin Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) pun pada awalnya hanya menjadi operator mesin produksi. Selanjutnya, keuletan dan kinerja yang baik membuat dirinya memiliki perjalanan karir yang terus meningkat.

Julian juga menjalin hubungan yang baik dan cukup dekat dengan para atasannya karena merupakan karyawan yang berkinerja baik serta memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan. Hal tersebut dibuktikan ketika Julian beberapa kali mendapat tawaran bekerja di tempat lain, namun tetap saja Julian setia untuk bekerja di PT. Lovist Frutindo. Alasan Julian tetap bertahan adalah karena dirinya sudah merasa sangat diperhatikan dan dipedulikan oleh perusahaan, sehingga dirinya tidak ingin untuk berpindah. Apalagi selama ini perusahaan selalu memberikan dirinya kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Julian yang hanya operator mesin biasa, kini sudah menjadi kepala pengawas produksi.

Selama bekerja di PT. Lovist Frutindo, selain sudah memiliki hubungan yang baik dengan atasannya, Julian juga merasa sangat nyaman karena jarang sekali ada perselisihan serta hubungan antar rekan kerja yang juga terjalin dengan harmonis. Meskipun memiliki beban pekerjaan yang tidak ringan, berkat suasana kerja yang kondusif serta

memiliki rasa kekeluargaan yang erat membuat Julian dan karyawan lainnya merasa nyaman saat bekerja sehingga semua pekerjaan terasa ringan dan mudah.

Perjalanan kesuksesan PT. Lovist Frutindo ternyata mulai mendapat permasalahan yang cukup berarti selama dua tahun terakhir. Jika selama ini masalah yang dihadapi biasanya hanya sekedar kekurangan bahan baku, kali ini permasalahannya adalah mulai berkurangnya permintaan pasar karena menjamurnya perusahaan sejenis. Selama dua tahun terakhir ini, pendapatan perusahaan selalu mengalami penurunan yang mengakibatkan perusahaan harus mengurangi jumlah produksi. Meskipun sudah melakukan pengurangan jumlah produksi, tetap saja hasil penjualan tidak mencukupi untuk biaya operasional perusahaan. Sehingga, perusahaan mengambil sebuah keputusan untuk meliburkan karyawan secara bergantian setiap dua minggu dan hanya satu minggu mereka bekerja.

Keputusan perusahaan untuk memberlakukan sistem kerja yang seperti itu membuat karyawan merasa marah, karena mereka seperti digantungkan. Ditambah lagi, pembayaran gaji yang sudah sering telat bahkan sampai dua bulan para karyawan belum menerima gajinya. Alasan tersebut membuat para karyawan berencana melakukan demo untuk protes terhadap kebijakan perusahaan yang dianggap menyusahkan mereka. Julian sebenarnya masih merasa bingung memilih untuk ikut berdemo atau tidak, karena dirinya memahami bahwa saat ini

perusahaan masih berusaha bangkit dari keterpurukan. Jika saja para karyawan memutuskan untuk demo, Julian menganggap bahwa itu akan semakin membuat perusahaan terpuruk. Julian juga mencoba berbicara pada rekan-rekannya yang lain, bahwa lebih baik mereka melakukan diskusi secara baik-baik saja dengan pihak perusahaan tanpa melakukan demo. Namun ternyata tetap saja para karyawan melaksanakan demo untuk meminta kejelasan dari perusahaan.

Akhirnya demo tetap jadi dilaksanakan dan setelah demo selesai, Julian beserta salah satu rekannya yaitu Tomi Riksandi menjadi perwakilan karyawan yang menemui pihak manajemen dan direktur utama untuk mendiskusikan permasalahan yang terjadi. Tomi menyampaikan keluhan kesah para karyawan bahwa mereka menuntut kejelasan atas hak-hak yang seharusnya mereka dapatkan. Selama ini mereka merasa terombang-ambing karena ketidakjelasan waktu bekerja dan pembayaran gaji yang sering terlambat. Julian juga menambahkan bahwa keadaan seperti ini membuat banyak karyawan yang susah payah berusaha mencari pekerjaan sampingan untuk memenuhi kebutuhannya. Tomi dan Julian juga menanyakan kapan permasalahan tersebut dapat diselesaikan dan mereka juga berharap bahwa perusahaan dapat memberikan kejelasan tentang hal yang menyangkut nasib para karyawannya. Selain itu, mereka juga mempertanyakan apabila karyawan memilih untuk

mengundurkan diri apakah mereka tetap mendapatkan uang pesangon dari perusahaan atau tidak.

Pihak perusahaan pun menjelaskan bahwa saat ini PT. Lovist Frutindo sedang dalam masalah besar dan sudah terancam bangkrut. Bahkan selama setahun ini, pihak perusahaan telah banyak memberhentikan para karyawannya karena sudah tidak sanggup untuk menggaji mereka. Selanjutnya, direktur utama juga menyampaikan bahwa mereka belum mengetahui kapan perusahaan dapat berjalan normal kembali dan dengan keadaan yang seperti ini perusahaan tidak mampu memberikan pesangon bagi karyawan yang mengundurkan diri. Kemudian, direktur juga menyampaikan permohonan agar semua karyawan yang ada tetap mendukung perusahaan untuk bisa bangkit lagi.

Setelah mendapatkan jawaban seperti itu dari perusahaan, Tomi dan Julian mencoba menyampaikan secara baik-baik kepada rekan karyawan lainnya. Mereka memohon kepada karyawan lainnya untuk tetap tenang terlebih dahulu dan mencoba untuk memahami serta mendukung perusahaan agar dapat bangkit kembali. sehingga diharapkan tidak semakin menimbulkan kekacauan dan memperkeruh suasana.

### **PERTANYAAN**

1. Apa permasalahan yang terjadi pada kasus di atas?
2. Apa yang membuat Julian Archam Setya tetap bertahan dalam perusahaan tersebut?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Apa permasalahan yang terjadi pada kasus di atas?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus tersebut adalah mengenai sikap dan kepuasan kerja karyawan, antara lain:

- a. Perusahaan yang terancam bangkrut karena mengalami kemunduran dan penurunan pendapatan.
- b. Perusahaan yang sering terlambat dalam memberikan gaji kepada karyawannya. Sehingga, terjadi sebuah demo yang dilakukan oleh karyawan untuk menuntut kejelasan kepada perusahaan terhadap nasib mereka.
- c. Karyawan mulai merasa tidak percaya kepada perusahaan, karena merasa tidak puas dan menjadi tidak setia kepada perusahaan.

### **2. Apa yang membuat Julian Archam Setya tetap bertahan dalam perusahaan tersebut?**

Alasan Julian tetap bertahan pada PT. Lovist Frutindo yang sedang terancam bangkrut adalah karena dirinya sudah memiliki keterikatan dengan perusahaan yang dianggap telah memberikan banyak hal positif untuk dirinya. Selain itu, Julian sudah mengabdikan cukup lama dan banyak diberikan kesempatan mengembangkan karirnya di perusahaan tersebut, sehingga Ia memilih untuk bertindak tetap loyal terhadap perusahaan yaitu

secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi perusahaan membaik, termasuk berbicara untuk perusahaan saat menghadapi kritikan eksternal, dan mempercayai perusahaan dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

### **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Terdapat empat alternatif yang dapat dipilih oleh para karyawan dalam menghadapi permasalahan perusahaan yang terancam bangkrut dan timbulnya rasa tidak puas dan ketidakpercayaan karyawan terhadap perusahaan yaitu, yaitu:

- a. Keluar, yaitu mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi dengan melakukan pengunduran diri.
- b. Suara, yaitu secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan permasalahan dengan atasan, dan mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat.
- c. Kesetiaan, yaitu secara pasif tetapi tetap optimis menunggu kondisi perusahaan membaik, termasuk berbicara untuk perusahaan saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai perusahaan dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
- d. Pengabaian, yaitu secara pasif membiarkan kondisi-kondisi itu memburuk, termasuk absen



kerja atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha, dan tingkat kesalahan yang bertambah.

## **KASUS 7**

---

### **Jangan Malas Bekerja!**

*Kategori: O/I/K*

Kencana Rasa adalah sebuah resto yang menjual makanan khas Bali milik I Wayan Prastika yang berada di Jl. Merpati Kota Depok. Resto yang dimiliki Wayan ini sudah berdiri selama 7 tahun dan pelanggannya juga sudah banyak, karena selain rasanya yang nikmat juga memiliki harga yang terjangkau. Kebanyakan pelanggan dari resto Kencana Rasa adalah para mahasiswa, karena resto ini terletak di lokasi yang dekat dengan area Universitas Manggala. Tentunya dengan menjual makanan yang nikmat dan terjangkau membuat para mahasiswa gemar untuk makan di resto tersebut. Selain itu, makanan khas Bali yang disajikan lengkap dan juga rasa khas masakan Balinya sangat terasa. Hal tersebut dikarenakan Wayan sendiri merupakan orang asli Bali, begitu pula dengan semua karyawannya yang juga orang asli dari Bali.

Ketika resto masih baru dibuka, awalnya Wayan sendiri yang memasak dan hanya dibantu oleh seorang karyawan yang membantu untuk melayani pelanggan. Namun, seiring semakin berkembangnya resto miliknya, saat ini Wayan merekrut sebanyak sembilan karyawan untuk membantu di restonya.

Penambahan karyawan yang dilakukan Wayan juga dikarenakan restonya dilebarkan yaitu yang awalnya hanya dapat menampung sekitar 20 pelanggan, setelah dilebarkan menjadi dapat menampung kurang lebih 50 pelanggan. Semua karyawan bekerja dengan baik dan mematuhi perintah dari Wayan dengan baik, sehingga Wayan merasa sangat terbantu dengan adanya mereka.

Semakin hari ternyata semakin lancar pula usaha resto makanan khas Bali tersebut, bahkan selain mahasiswa banyak pula masyarakat biasa yang juga berlangganan makan di Kencana Rasa. Sehingga ketika usahanya mulai memasuki usia ke empat tahun, Wayan memiliki keinginan untuk mengembangkan usahanya dengan membuka cabang resto. Menurut Wayan, sebuah ide yang bagus jika membuat cabang resto baru karena dapat lebih mengembangkan usahanya. Selain itu, pembukaan cabang resto baru dapat membuka lowongan pekerjaan bagi orang-orang yang membutuhkan.

Setelah melalui banyak pertimbangan, akhirnya keinginan Wayan untuk membuka cabang baru sudah matang. Pemilihan lokasi resto dan persiapan yang lainnya telah rampung, perekrutan para karyawan asli dari Bali juga sedang berjalan. Alasan Wayan memilih karyawan asli dari Bali adalah karena dirinya ingin mempertahankan cita rasa khas Bali dalam setiap masakan di restonya. Selain itu, karyawan yang sama-sama berasal dari Bali dapat mudah beradaptasi dalam lingkungan kerja yang

homogen, sehingga dapat mengurangi potensi dari timbulnya konflik karena mereka semua memiliki budaya yang sama di Bali.

Selama ini, Wayan mempekerjakan para karyawan yang memiliki usia berkisar antara 20-30 tahun baik wanita maupun pria. Proses perekrutannya dengan cara memilih pemuda atau pemudi di Bali yang sudah dikenal oleh Wayan maupun keluarganya atau bisa juga saran dari karyawan Wayan sendiri. Selain itu, Wayan memilih karyawan untuk bekerja di restonya adalah yang masih berstatus *single* atau belum memiliki kekasih, tujuannya adalah agar karyawan dapat fokus untuk bekerja dan tidak terganggu jika mempunyai masalah dengan kekasihnya. Wayan juga memberikan sebuah fasilitas berupa mess bagi para karyawannya, sehingga Wayan dapat lebih mudah untuk mengawasi karyawannya.

Setelah melalui proses persiapan yang panjang, akhirnya cabang resto Kencana Rasa yang berada di Jl. Kenanga resmi dibuka. Itu tandanya, saat ini Wayan harus mengelola dua resto sekaligus dan membawahi sebanyak 20 karyawan. Pekerjaan yang ada pada resto Kencana Rasa memiliki waktu yang sangat fleksibel tergantung pada tingkat keramaian pengunjung yang makan di resto tersebut, sehingga karyawan harus saling membantu untuk dapat melayani pelanggan dengan baik.

Pembagian rotasi kerja yang dilakukan juga cukup teratur, namun dari setiap karyawan tidak

mempunyai pekerjaan yang spesifik. Mereka biasanya berganti-ganti tugas dari mengepel, membersihkan dapur, mencuci piring, menyapu, dan sebagainya kecuali bagian memasak yang memang sudah dipilih secara khusus dan biasanya Wayan sendiri yang turun tangan untuk memasak, sehingga untuk karyawan selain yang memiliki tugas memasak harus mampu mengatur dan membagi pekerjaan mereka dengan baik. Bahkan terkadang hal-hal seperti tingkat keramaian pelanggan sering menjadikan pekerjaan mereka tidak teratur karena semua tergantung dari ramai atau tidaknya pengunjung.

Kemudian, tidak adanya pembagian spesifik berupa *shift* kerja yang pasti dan terstruktur untuk mengatur jam kerja mereka membuat para karyawan bergantian secara acak ketika bekerja, sehingga para karyawan akan bekerja secara bergantian atau saling melengkapi kekurangan pekerja ketika memang tenaganya dibutuhkan. Bahkan ketika resto dalam keadaan yang sangat ramai pengunjung, penambahan pekerjaan bagi para karyawan juga semakin bertambah, sehingga para karyawan dituntut untuk ulet dan cekatan dalam melaksanakan pekerjaannya serta mampu menguasai semua bidang yang harus dikerjakan oleh seorang karyawan pada sebuah restoran.

Suatu ketika, terjadi permasalahan di resto Kencana Rasa yang baru yaitu terjadi sebuah konflik antar karyawan. Konflik tersebut bermula ketika resto dalam keadaan sangat ramai pengunjung, namun

salah satu karyawan yang bernama I Ketut Wiryawan terlihat santai-santai dan tidak membantu rekan lainnya yang sedang kewalahan. Ketut terlihat sedang duduk santai dan tidak mempedulikan betapa kewalahannya para rekannya, sehingga membuat karyawan lainnya yaitu Ni Luh Kartika merasa geram dan menegurnya. "Eh Ketut, kamu tidak lihat ya? Pelanggan sangat banyak, tapi kamu kok duduk bersantai tidak mau membantu yang lain?", Tegur Ni Luh. Ketut pun menjawab dengan nada marah, "Aku kan tadi sudah kerja terus, kamu tidak lihat ya? Sekarang aku sudah lelah".

Ni Luh yang melihat Ketut sedari pagi tidak bekerja terlalu banyak merasa kesal dengan perilaku Ketut yang tidak sigap membantu karyawan lain yang sedang kewalahan. Apalagi, Wayan yang saat itu sedang berada di resto ketika melihat Ketut tidak membantu pekerjaan karyawan lain hanya diam saja dan tidak menegurnya. Hal tersebut membuat Ni Luh merasa bahwa Wayan kurang tegas terhadap bawahannya, sehingga dapat memicu karyawan yang lain merasa tidak adil karena beban pekerjaan yang berbeda di antara mereka. Apalagi jika tidak ada bagian pekerjaan untuk masing-masing karyawan, pastinya ada karyawan yang lebih rajin dan juga yang kurang reaktif seperti Ketut yang kebanyakan bersantai.

### **PERTANYAAN**

1. Pada kasus di atas, apa saja permasalahan yang terjadi?
2. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Pada kasus di atas, apa saja permasalahan yang terjadi?**

Permasalahan yang terjadi adalah mengenai kebijakan dan praktik sumber daya manusia, motivasi, dan konflik sebagai berikut:

- a. Deskripsi pekerjaan yang tidak terstruktur dengan jelas untuk masing-masing karyawan.
- b. Karena kewajibannya tidak dirinci secara spesifik, terdapat karyawan yang terkadang kurang disiplin dan terkesan malas dalam menjalankan tugas yang dilakukan secara bergantian.
- c. Terjadinya konflik antara karyawan yang merasa jika rekannya terlihat tidak banyak bekerja dan tidak membantu karyawan lain saat pekerjaan menumpuk.

### **2. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Menghadapi permasalahan tersebut, pemilik resto sebaiknya melakukan tindakan sebagai berikut:

- a. Menyusun jadwal harian bagi karyawan secara rinci, sehingga setiap harinya para karyawan sudah mengetahui tugas masing-masing dengan jelas. Hal tersebut merupakan tugas pemimpin untuk menyusun rancangan dan menegakkan kebijakan ketenagakerjaan pada resto miliknya. Adanya jadwal dan deskripsi pekerjaan apa saja yang harus dilaksanakan oleh setiap karyawan dapat menghindarkan ketidakseimbangan beban



kerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya.

- b. Karyawan yang bekerja dengan tidak disiplin dan terkesan malas, bisa jadi dikarenakan kurangnya motivasi mereka dalam bekerja. Pemilik resto dapat menerapkan pemberian bonus bagi karyawan yang keterlibatan kerjanya tinggi. Keterlibatan kerja yang dimaksud adalah proses partisipatif yang menggunakan *input* yaitu para pekerja dan dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen pekerja kepada kesuksesan organisasi. Hal tersebut akan membantu meningkatkan motivasi karyawan untuk selalu bekerja dengan giat dan selalu terlibat dalam pelaksanaan penyelesaian pekerjaan. Selain itu, mereka akan tergugah untuk tidak malas bahkan ikut membantu pekerjaan rekan kerja yang lainnya, agar mereka lebih terlihat selalu terlibat dalam setiap jenis pekerjaan.
- c. Konflik antar karyawan yang terjadi merupakan konflik proses, yaitu konflik mengenai bagaimana pekerjaan akan diselesaikan. Dalam kasus ini, terdapat karyawan yang merasa bahwa rekannya hanya sedikit membantu dalam proses penyelesaian pekerjaan. Oleh karena itu, dengan adanya jadwal harian yang jelas bagi setiap karyawan, konflik tersebut dapat teratasi karena setiap karyawan akan memiliki beban kerja yang sama rata.

## **KASUS 8**

---

### **Saya Jenuh Pak...**

*Kategori: I*

PT. Lenmarck Sejahtera adalah sebuah perusahaan otomotif yang berdiri sejak tahun 1967 dan awal mulanya berdiri sebagai toko mesin. Berkembangnya toko mesin yang sangat pesat dalam beberapa tahun, membuat pemilik perusahaan melakukan ekspansi dengan menjadikan perusahaannya sebagai industri otomotif yang memproduksi mobil sebagai produk utamanya. Dengan kapasitas produksi hingga 1000 mobil pertahun, perusahaan ini merupakan salah satu pembuat mobil terbesar di Indonesia. Bahkan saat ini PT. Lenmarck Sejahtera telah memiliki anak perusahaan yang tersebar di beberapa daerah. Selain itu, sejak tahun 2009 perusahaan ini telah tercatat sebagai produsen mobil yang mengekspor mobilnya ke berbagai negara di Asia Tenggara.

Produk-produk dari PT. Lenmarck Sejahtera merupakan produk yang diperhitungkan secara detail guna memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan, sehingga sudah selayaknya produk dari perusahaan ini banyak diminati oleh warga Indonesia bahkan Asia Tenggara. Jumlah karyawan yang dimiliki oleh perusahaan ini juga tidak sedikit, terdapat

sebanyak 600 karyawan yang tersebar pada berbagai divisi. Perusahaan ini mampu memproduksi mobil hingga 1000 unit dalam satu bulan, sehingga operasional produksinya sangat padat. Para karyawan harus bekerja dengan tepat dan cepat guna memenuhi target untuk memenuhi permintaan konsumen. Masalah operasional pun kadang tidak terhindarkan jika permintaan sedang tinggi dan harus diselesaikan dengan cepat.

Meskipun harus memenuhi permintaan pasar yang cukup tinggi, jam kerja di PT. Lenmarck Sejahtera terbilang masih standar yaitu selama delapan jam kerja dan terkadang ada tambahan jam lembur maksimal selama tiga jam. Sistem penggajian yang diterapkan adalah berdasarkan kinerja dan dibagi berdasarkan tiga kategori yaitu M1, M2, dan M3 dimana setiap kategori memiliki jumlah gaji yang berbeda-beda. Selain mendapatkan gaji pokok, para karyawan juga diberikan berbagai jenis tunjangan seperti tunjangan kesehatan dan tunjangan liburan. Perusahaan berharap dengan besaran gaji yang sesuai kinerja dan berbagai tunjangan yang didapatkan karyawan dapat memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik.

Namun pada kenyataannya, banyak karyawan masih belum merasa puas atas gaji dan tunjangan yang telah diberikan oleh perusahaan. Hal tersebut juga dirasakan oleh salah satu karyawan pada divisi operasional yaitu Dedi Wiryawan yang telah bekerja selama lima tahun di PT. Lenmarck Sejahtera. Bahkan

selama ini, telah banyak rekan kerja Dedi yang memutuskan untuk *resign* dengan alasan gaji dan tunjangan yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan beban kerjanya. Sebenarnya, Dedi juga merasakan hal yang sama namun tetap berusaha untuk bertahan karena dirinya merasa akan sulit jika harus mencari pekerjaan yang baru.

Selain masalah besaran gaji yang dirasa masih kurang, Dedi juga mengeluhkan besarnya target yang harus dicapainya. Padahal kondisi lapangan tidak selalu terkendali, banyak masalah operasional produksi yang sering terjadi misalnya keterlambatan bahan baku untuk perakitan mobil. Selain itu, terkadang terdapat masalah desain yang tidak sesuai dengan kerangka awal badan mobil yang menjadikan Dedi harus berpikir ekstra untuk melakukan penyesuaian. Bahkan Dedi dan rekan-rekannya kerap kali lembur melebihi tiga jam dan tidak mendapatkan tunjangan lembur. Hal tersebut tentunya mempengaruhi kinerja karyawan dan menimbulkan kejenuhan saat bekerja dengan target yang begitu berat.

Sering terjadinya masalah desain mobil yang tidak sesuai dengan kerangka awal, mengakibatkan Dedi harus turun tangan secara langsung untuk ikut membuat desain kerangka meskipun itu bukan tanggung jawabnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa Dedi telah bekerja tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaannya. Dedi juga sebenarnya hanya mengikuti perintah dari manajernya yaitu Ishaq

Hidayat, sebagai bawahan Dedi tentunya harus mengikuti perintah Ishaq. Meskipun pada kenyataannya, Dedi tidak mendapatkan gaji tambahan atas beban kerjanya yang bertambah pula.

Menghadapi masalah tersebut, Dedi yang semakin hari merasa tugasnya semakin berat memutuskan untuk mengungkapkan perasaannya kepada Ishaq. Dedi mengeluhkan atas beban kerjanya yang dirasa berat dan mengajukan permohonan kenaikan gaji. Selain itu, Dedi juga menceritakan bahwa bukan hanya dirinya saja yang merasa keberatan atas beban kerja yang diberikan oleh perusahaan, Jamal Rasyidi rekan kerja Dedi juga merasakan hal yang sama. Dedi dan Jamal kerap kali melaksanakan lembur bersama bahkan sampai jam 12 malam untuk menyelesaikan tugas membuat kerangka mobil.

Atas beban kerja yang sangat berat, Jamal juga sering mengeluh kepada Dedi bahwa dirinya merasa stres jika bekerja lembur secara terus-menerus. Bahkan, Jamal juga sempat berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, namun Dedi selalu mencoba menenangkan Jamal dengan memberi sedikit candaan saat bekerja. Dedi dan Jamal juga sebenarnya telah merasa jenuh, hanya saja mereka selalu berpikir positif bahwa pihak perusahaan akan segera mempertimbangkan persoalan gaji dan tunjangan untuk mereka yang telah bekerja ekstra.

Selanjutnya, atas berbagai keluhan yang telah diungkapkan Dedi kepada Ishaq selaku manajer divisi

operasional ternyata masih belum ditanggapi dengan serius. Padahal Dedi dan Jamal sangat membutuhkan kepastian atas nasib mereka dan mereka juga merasa tidak mudah harus menjalani berbagai pekerjaan yang cukup banyak. Selain itu, mereka juga sudah merasa sangat jenuh tapi tetap memaksakan diri untuk bekerja sehingga kinerja mereka mungkin tidak sebaik sebelumnya. Sembari terus menjalani pekerjaan yang sangat melelahkan dan merasa masih belum diperlakukan adil oleh perusahaan, Dedi tetap terus mencoba untuk berdiskusi kepada Ishaq untuk memberikan solusi bagi masalah tersebut. Menurut Dedi, jika saja perusahaan tidak ingin memberikan tambahan gaji pada dirinya, lebih baik perusahaan membuat kebijakan baru untuk mengganti atau menambah karyawan bagian desain kerangka.

### **PERTANYAAN**

1. Permasalahan apa saja yang terjadi pada kasus di atas?
2. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Permasalahan apa saja yang terjadi pada kasus di atas?**

Permasalahan yang terjadi adalah mengenai sikap dan kepuasan kerja serta manajemen stres:

- a. Banyaknya karyawan yang *resign* karena merasa bahwa gaji yang mereka terima tidak sesuai dengan beban kerjanya.
- b. Penentuan target yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan.
- c. Terdapat karyawan yang melaksanakan tugas tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaannya.
- d. Terdapat karyawan yang mengalami stres kerja dan sering mengeluh atas beban pekerjaan yang melampaui batas.

### **2. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Menghadapi kondisi tersebut, solusi yang digunakan adalah:

- a. Permasalahan di atas seperti banyaknya karyawan yang *resign*, gaji tidak sesuai, dan beban kerja yang melampaui batas menggambarkan bahwa karyawan merasa kurangnya dukungan organisasi, yaitu tingkat di mana para pekerja mempercayai organisasi menilai kontribusinya peduli mengenai kesejahteraan mereka. Kondisi tersebut memberi isyarat bahwa perusahaan harus mempertimbangkan fakta bahwa pihak

perusahaan harus lebih memperhatikan hal-hal apa yang perlu diperhatikan dalam mencapai kepuasan karyawan. Selain itu, perusahaan harus memberikan dukungan kepada para karyawannya baik secara finansial maupun non finansial dengan cara memberikan gaji yang sesuai dengan jenis pekerjaannya, memperhatikan beban kerja yang diberikan, dan deskripsi pekerjaan yang jelas.

- b. Beban kerja yang melampaui batas menimbulkan karyawan menjadi stres, hal tersebut bersumber dari faktor organisasional yaitu berupa tuntutan tugas. Pihak perusahaan dapat membantu meringankan stres di tempat kerja yang membahayakan karyawan dengan secara akurat menyelaraskan antara beban kerja dengan karyawan, mendengarkan keluhan mereka dan mengusahakan solusi dari apa yang mereka keluhkan dan juga berusaha menanggapi kekhawatiran mereka.



## **KASUS 9**

---

### **Aroma Restoline**

*Kategori: I*

Novil Kharizkian adalah seorang mahasiswa program studi Teknik Mesin Universitas Manggala Sakti yang saat ini sedang menjalani perkuliahan semester tujuh. Kebetulan pada semester tujuh ini, Novil hanya tinggal menjalani dua mata kuliah dan proses penyusunan skripsi yang berarti dirinya memiliki banyak waktu senggang setiap harinya. Memanfaatkan waktu senggangnya, Novil memutuskan untuk bergabung menjadi karyawan *part time* pada sebuah bisnis katering *online* bernama Aroma Restoline. Selain dapat mengisi waktu senggang, Novil juga bisa mendapat uang saku tambahan. Pekerjaannya juga tidak terlalu berat, yaitu hanya mengantarkan pesanan makanan kepada para pelanggan.

Aroma Restoline merupakan usaha yang dimiliki oleh seorang alumni mahasiswa Teknik Mesin juga dan merupakan kakak tingkat dari Novil yang bernama Java Abdullah. Sehingga, antara Novil dan Java sudah saling mengenal lama bahkan mereka berteman dekat. Usaha yang dimiliki Java memang masih tergolong baru yang berdiri sejak dua tahun lalu. Awal mula Java memiliki ide untuk membuat

usaha tersebut adalah ketika semasa menjadi mahasiswa dan saat bulan ramadhan dirinya sering merasa malas untuk ke luar membeli makanan sahur karena letak tempat tinggalnya yang jauh dari tempat makan. Karena hal tersebut, dirinya mulai untuk merintis sebuah usaha Katering Online yang menjual berbagai menu yang berbeda setiap harinya. Dulunya Java hanya menjalankan usahanya ketika bulan ramadhan saja. Namun karena antusias para pelanggan yang mayoritas adalah mahasiswa kini usaha kateringnya beroperasi setiap hari.

Seiring berkembangnya usaha katering milik Java, saat ini dirinya sudah memiliki dua admin, lima juru masak, dan dua *driver* untuk mengantarkan pesanan kepada pelanggan yang salah satunya adalah Novil. Setiap harinya, Aroma Restoline dapat melayani sampai sekitar 100 pelanggan dan menjual sekitar 120 kotak makanan. Bahkan terkadang juga mendapatkan pesanan yang cukup banyak untuk acara massal, seperti rapat sampai acara ulang tahun mahasiswa. Aroma Restoline menyajikan menu yang beraneka ragam, sehingga pelanggan tidak bosan dengan menu yang disajikan. Menu yang ditawarkan berbeda setiap harinya dan jika untuk pesanan massal pemesan dapat memilih sendiri menu yang diinginkan.

Novil juga selama ini menjadi langganan Aroma Restoline, bahkan dirinya sering mengunjungi tempat usaha milik depot Aroma Restoline untuk sekedar mengobrol dan berbagi cerita dengan Java.

Hal tersebut juga membuat Novil dengan mudah diterima menjadi karyawan *part time* di Aroma Restoline karena kedekatannya dengan Java. Selain Novil, terdapat karyawan lainnya juga yang masih mahasiswa yaitu Tino Subarja yang merupakan mahasiswa program studi Sastra Indonesia. Posisi Tino sama dengan Novil yaitu *driver* sebagai pengantar pesanan kepada pelanggan. Sebagai seorang *driver* yang masih menjadi mahasiswa, Tino dan Novil tidak selalu *standby* berada di depot Aroma Restoline, mereka biasanya akan dihubungi oleh admin jika ada pesanan yang harus diantar.

Tino yang masih berstatus mahasiswa semester lima, tentunya masih memiliki jadwal kuliah yang cukup padat. Sehingga, kerap kali Tino tidak dapat menjalankan tugasnya ketika dihubungi oleh admin untuk mengantarkan pesanan. Suatu ketika, pesanan sedang menumpuk dan *driver* yang lain sedang mengantarkan pesanan dengan jarak yang cukup jauh. Masalah tersebut bukan hanya sekali terjadi, namun sudah ketiga kalinya dan Java menegur Tino atas tanggung jawabnya yang mulai terbengkalai. Selama ini, Java selalu bertanya kepada Tino jadwal perkuliahaannya sehingga ketika sedang berkuliah, Tino tidak akan dihubungi oleh admin untuk mengantarkan pesanan. Ketika itu, Tino tidak ada jadwal kuliah namun dirinya mengatakan tidak bisa datang ke depot untuk membantu mengantarkan pesanan.

Java selalu mencoba memahami kedua karyawannya yaitu Novil dan Tino yang masih berstatus mahasiswa, sehingga dirinya hanya meminta mereka disiplin menjalankan kewajibannya sebagai *driver* ketika tidak ada kegiatan perkuliahan. Padahal dulunya Tino selalu rajin dan disiplin ketika bekerja, namun akhir-akhir ini Tino sangat jarang datang ke depot untuk menunggu perintah mengantarkan pesanan dan terkesan tidak bertanggung jawab atas pekerjaannya. Hal ini menjadikan Novil ada kalanya merasa kerepotan ketika harus mengantarkan pesanan yang sangat banyak, apalagi jika jarak pengantaran cukup jauh dan berbeda arah.

Menanggulangi masalah yang dihadapi, Java memutuskan untuk mencari tambahan karyawan sebagai *driver*, karena jika tidak menambah karyawan maka akan banyak pesanan pelanggan yang terlambat untuk diantar. Namun, Tino merasa tidak setuju dengan keputusan sepihak oleh Java yang memutuskan merekrut *driver* baru. Tino menganggap hal itu akan membuat penghasilannya berkurang karena hanya sedikit pesanan yang bisa dia antarkan. Sedangkan, Novil merasa sudah sewajarnya jika Java memilih untuk merekrut *driver* baru karena Novil merasa kewalahan jika sering bekerja sendiri.

Tino yang masih merasa tidak puas dengan keputusan yang diambil Java memang tidak secara langsung diungkapkannya pada Java. Namun, hal tersebut tampak ketika sedang bekerja Tino selalu

terlihat tidak ramah dan wajahnya kecut. Hal tersebut juga dirasakan oleh admin yang ketika menghubungi Tino untuk mengantarkan pesanan selalu mendapatkan jawaban yang singkat dan ketus. Selain itu, ketika datang ke depot Aroma Restoline Tino selalu tampak murung dan tidak bersemangat.

Novil selaku rekan kerja seringkali menyapa Tino dan sedikit memberi candaan, namun sering tidak dihiraukan oleh Tino. Memang selama sudah ada *driver* tambahan, Tino hanya mendapat bagian sedikit untuk mengantarkan pesanan sehingga pendapatannya pun juga ikut berkurang. Namun, Java tetap merasa bahwa pengambilan keputusan untuk menambah *driver* sudah tepat dan mencoba untuk mengabaikan sikap Tino yang mulai berubah dan seakan marah terhadap Java.

### **PERTANYAAN**

1. Apa saja permasalahan yang terjadi pada kasus di atas?
2. Apakah keputusan yang diambil Java merupakan keputusan yang tepat?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Apa saja permasalahan yang terjadi pada kasus di atas?**

Permalasahan yang terjadi adalah mengenai persepsi dan pengambilan keputusan, serta emosi dan suasana hati:

- a. Terdapat karyawan yang memiliki persepsi berbedan dan tidak setuju dengan keputusan yang diambil oleh atasannya dan menganggap bahwa keputusan yang diambil merupakan keputusan sepihak.
- b. Terdapat karyawan yang bekerja tidak disiplin dan seenaknya sendiri.
- c. Terdapat karyawan yang ketika bekerja bersikap tidak ramah, murung, dan tidak bersemangat akibat keputusan yang diambil oleh atasannya.

### **2. Apakah keputusan yang diambil Java merupakan keputusan yang tepat?**

Alasan Java mengambil keputusan untuk merekrut *driver* baru adalah untuk menghindari komplain dari pelanggan jika terdapat pesanan yang terlambat diantar, tentu saja akan menjadi sebuah masalah jika Java tetap mengandalkan Tino yang sudah mulai tidak disiplin dalam bekerja. Keputusan yang diambil Java sudah cukup tepat, dengan memakai model pengambilan keputusan rasional yaitu sebuah model pengambilan keputusan yang menjelaskan bagaimana individu seharusnya berperilaku untuk memaksimalkan hasil. Dengan

melakukan penambahan personil *driver*, hasil yang dicapai dapat lebih maksimal dalam memberikan pelayanan yang cepat bagi pelanggan.

### **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Menghadapi karyawan yang berbeda persepsi dengan keputusan yang telah diambil oleh pemilik resto sehingga mengakibatkan dirinya tidak disiplin dalam bekerja, dapat diatasi dengan memberika penjelasan kepada karyawan tersebut tentang tujuan dan alasan diambilnya keputusan tersebut. Menyampaikan dengan cara yang santai dan secara baik-baik akan menimbulkan kesadaran kepada karyawan tersebut dapat merubah persepsinya dan menyadari bahwa keputusan yang diambil pemilik resto sudah tepat.

Kemudian, menanggapi karyawan yang bekerja tidak ramah, murung, dan tidak bersemangat adalah dengan cara memberikan umpan balik yang positif untuk meningkatkan positivitas kerja. Selain itu, mengajak karyawan tersebut untuk berbagi cerita dan mengungkapkan apa yang permasalahan yang sedang dihadapi juga dapat lebih mencairkan suasana hatinya, sehingga sesama rekan kerja maupun pemilik resto dapat mempertimbangkan hal apa yang perlu dilakukan agar membuat suasana hatinya tidak murung lagi.

## **KASUS 10**

---

### **Perubahan Struktur Organisasi**

*Kategori: O/I*

Sebuah yayasan swasta yang bergerak pada bidang pendidikan bernama Bumi Sahaja membawahi beberapa sekolah mulai dari PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini) sampai dengan tingkat SMA (Sekolah Mengengah Atas). Yayasan ini memiliki tujuan untuk mempersiapkan jiwa muda yang unggul dan berkarakter kebangsaan, sehingga dapat menjadi teladan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara dalam mencapai kesejahteraan seluruh masyarakat Indonesia. Guna mencapai tujuan tersebut, pihak yayasan berusaha mengelola dengan baik para siswa-siswinya dengan menghadirkan tenaga pendidik yang kompeten, religius, dan memiliki wawasan yang luas.

Salah satu tenaga pendidik pada tingkat SMA yaitu Burhan Prastaji yang merupakan guru mata pelajaran matematika, Burhan merupakan salah satu guru yang sudah sangat lama mengabdikan diri menjadi pengajar untuk Yayasan Bumi Sahaja. Burhan sudah selama hampir 22 tahun mengajar, yang mulanya dulu menjadi guru SD (sekolah dasar) kini sudah menjadi guru SMA dan memiliki jabatan sebagai Kepala Sekolah. Kesetiaannya terhadap yayasan ini memang sudah tidak diragukan lagi,



selama ini dirinya selalu berusaha untuk memajukan dan mengembangkan yayasan Bumi Sahaja dengan penuh ketulusan. Bahkan atas kerja kerasnya menjadi kepala sekolah SMA mampu mengantarkan para siswa berprestasinya meraih juara dalam berbagai perlombaan tingkat provinsi sampai tingkat nasional.

Atas dedikasi dari Burhan, pihak yayasan juga telah membiayai perkuliahan Burhan untuk mendapatkan gelar master pada salah satu universitas negeri yang ada di Jakarta. Burhan juga sangat berterima kasih atas berbagai kesempatan yang telah diberikan yayasan kepada dirinya, sehingga dirinya senantiasa berusaha untuk semakin membuat yayasan lebih maju dan lebih baik setiap tahunnya. Sebelum menjabat sebagai kepala sekolah SMA, Burhan juga sempat menjabat menjadi kepala bagian Tata Usaha pada tingkat SMP, dan pernah juga selama dua tahun menjadi kepala SD. Kompetensi Burhan memang sudah tidak perlu untuk dipertanyakan lagi, apalagi saat ini dirinya yang menjadi kepala sekolah SMA terbukti nyata segala pencapaian yang memang layak untuk dipuji.

Pada tahun 2014, yaitu ketika Burhan sudah menjabat sebagai kepala sekolah SMA selama 4 tahun terjadi sebuah masalah yang cukup besar berkaitan dengan struktur organisasi. Sesuai dengan perintah dari pengelola yayasan, bergabunglah SMA Damai Negeri dengan Yayasan Bumi Sahaja, hal ini menjadikan harus bergabungnya SMA Bumi Sahaja dengan SMA Damai Negeri. Kebijakan dari pengelola

yayasan atas penggabungan tersebut melahirkan sebuah struktur organisasi baru yang disusun pula oleh pengelola yayasan. Kedua SMA tersebut dijadikan satu dan tetap menggunakan nama SMA Bumi Sahaja, dan tetap Burhan sebagai kepala sekolahnya.

Perubahan struktur organisasi yang ditetapkan oleh pihak yayasan adalah didasari oleh alasan efisiensi dalam bekerja. Burhan yang selama menjabat sebagai kepala sekolah dibantu oleh tiga wakil kepala sekolah dengan tugasnya masing-masing. Namun, pada struktur organisasi yang baru tidak ada wakil kepala sekolah dan hanya ada sekretaris yang membantu Burhan. Tugas yang awal mulanya diemban oleh tiga wakil kepala sekolah tersebut maka akan digantikan oleh satu sekretaris saja. Burhan merasa bahwa keputusan yang diambil oleh pihak yayasan masih kurang tepat, karena dirinya merasa bahwa hanya satu sekretaris saja yang membantinya tidak akan cukup. Selama ini dengan dibantu tiga kepala sekolah, segala urusan dapat diselesaikan dengan baik.

Setelah dilakukannya perubahan struktur organisasi yang bertujuan agar dapat lebih efisien, ternyata tidak tepat dan tujuannya tidak terlaksana dengan baik. Setelah berjalan beberapa waktu, perubahan struktur organisasi di Yayasan Bumi Sahaja ini tidak membuat organisasi menjadi semakin efisien, akan tetapi membuat proses berjalannya kegiatan organisasi menjadi terhambat. Burhan

merasa bahwa perubahan struktur organisasi dan tata kerja pada yayasan membuat stres dan beban kerja Burhan menjadi meningkat. Bahkan, motivasi bekerja Burhan semakin menurun dari hari ke hari karena adanya beban pekerjaan untuk dirinya.

Pada suatu hari, Burhan melakukan diskusi dengan para kepala sekolah lainnya yang ada di Yayasan Bumi Sahaja guna membicarakan masalah yang dihadapinya karena adanya perubahan struktur organisasi. Ternyata para kepala sekolah lainnya juga merasakan hal yang sama dengan Burhan. Mereka merasa keberatan dengan pengurangan personil wakil kepala sekolah yang mengakibatkan penambahan beban kerja bagi mereka. Padahal dengan struktur organisasi yang terdahulu, pekerjaan mereka terasa ringan karena dibantu oleh wakil kepala sekolah dan tentunya lebih efektif karena beban kerja tersalurkan secara merata. Oleh karena itu, para kepala sekolah akhirnya memutuskan untuk menyampaikan keluhan mereka kepada pengelola yayasan agar permasalahan ini tidak berlarut-larut dan kinerja mereka semakin menurun.

Namun pada kenyataannya, pihak pengelola yayasan tetap berpegang tegus pada keputusannya untuk merampingkan struktur organisasi. Alasannya tetap sama dengan sebelumnya yaitu perihal mencapai efisiensi. Walaupun Burhan dan para kepala sekolah lainnya merasa keberatan terhadap kebijakan tersebut, tidak bisa dihindari bahwa pihak yayasanlah yang memiliki kewenangan tertinggi, sehingga

dengan terpaksa Burhan dan rekan-rekannya harus menjalankan kewajibannya sesuai dengan kebijakan yayasan dan mereka harus pandai-pandai memutar otak agar mereka tetap dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Selama Burhan menjalankan tugasnya dan hanya dibantu oleh seorang sekretaris, benar-benar membuat dirinya kewalahan. Bahkan, kerap kali dirinya meminta bantuan para guru jika dalam keadaan yang mendesak. Pekerjaan Burhan memang terbilang menjadi lebih banyak karena yang dulunya dijalankan oleh para wakilnya, kini harus dijalkannya sendiri. Padahal menjadi kepala sekolah memiliki jadwal yang padat dan bahkan sering harus bepergian ke luar kota. Ada kalanya Burhan juga merasa tidak enak hati ketika harus meminta para guru lain untuk membantu pekerjaannya dan guru yang dimintai tolong juga merasa keberatan jika tugas yang diberikan Burhan tidak sesuai dengan bidang kompetensinya. Namun Burhan tidak memiliki pilihan lain. Meskipun terkadang hasil pekerjaannya kurang maksimal dirinya terus berusaha bangkit dan menjalani pekerjaannya sebaik mungkin.

### **PERTANYAAN**

1. Apa saja permasalahan yang terjadi ketika pihak yayasan membuat struktur organisasi yang baru?
2. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Apa saja permasalahan yang terjadi ketika pihak yayasan membuat struktur organisasi yang baru?**

Permasalahan yang terjadi adalah mengenai dasar dan struktur organisasi, serta budaya organisasi antara lain:

- a. Perubahan struktur organisasi yang membuat pejabat kewalahan dalam menyelesaikan tugasnya.
- b. Perampingan struktur organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi ternyata tidak terealisasi dengan baik.
- c. Karyawan juga merasa tidak puas dengan struktur organisasi yang baru, karena mereka mendapat tugas tambahan yang memberatkan dan bukan merupakan tugas yang seharusnya mereka kerjakan.

### **2. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi permasalahan tersebut adalah:

- a. Perubahan spesialisasi kerja yang diterapkan pada struktur organisasi yang baru bertujuan untuk membuat organisasi lebih efisien. Namun, perlu diingat bahwa spesialisasi yang berlebihan dapat menciptakan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan diskusi lebih lanjut kepada pengelola

yayasan untuk mempertimbangkan keputusannya, karena jika dibiarkan semakin berlarut-larut akan berdampak pada terhambatnya tujuan-tujuan yang ingin dicapai.

- b. Penerapan struktur organisasi yang baru menimbulkan iklim kerja yang baru pula, sehingga butuh proses pula bagi para pekerja dalam beradaptasi dengan iklim kerja yang baru. Perlu dibangunnya kekuatan pekerja dan menciptakan budaya organisasi yang positif untuk tetap mempertahankan kinerja yang sudah baik sebelumnya. Selain itu, pengelola yayasan juga harus memahami bahwa budaya organisasi secara relatif tetap dalam jangka pendek. Oleh karena itu, untuk mempengaruhi perubahan, perlu melibatkan manajemen puncak dalam menyusun strategi dalam jangka panjang.

# KASUS 11

---

## Mr. Kaizamura Daiki

*Kategori: O/I/K*

PT. Efforta-Gezz merupakan gabungan dari dua perusahaan yaitu antara PT. Efforta Rich dan PT. Gezz Mobile, sejak tahun 1983 kedua perusahaan ini telah menjalin kerja sama. PT. Efforta Rich merupakan perusahaan multinasional yang memproduksi alat-alat elektronik, sedangkan PT. Gezz Mobile adalah sebuah pabrik gawai yang berasal dari Jepang. Salah satu karyawan yang bekerja pada PT. Efforta-Gezz ini adalah Berliana Pratiwi yang menempati posisi sebagai asisten manajer dan telah bekerja selama tujuh tahun.

Berliana mengaku bahwa tidak mudah untuk bekerja dan bertahan dalam perusahaan tersebut, di mana orang-orang yang mengisi bagian *top management* merupakan gabungan dari dua perusahaan dengan budaya yang berbeda. PT. Efforta Rich merupakan perusahaan yang dikelola oleh penduduk asli Indonesia, sedangkan PT Gezz Mobile adalah perusahaan yang dikelola oleh para ekspatriat Jepang. Berliana mengungkapkan bahwa selama dirinya bekerja pada PT. Efforta-Gezz merasakan adanya perbedaan cara bekerja dari orang-orang Indonesia dan Jepang.



Pada umumnya, orang Jepang terbiasa untuk bekerja secara disiplin terutama dalam hal waktu dan tidak terbiasa untuk mengulur-ulur waktu. Masyarakat Jepang dikenal dunia sebagai bangsa yang memiliki tingkat kedisiplinan dan tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Mereka terbiasa menyelesaikan pekerjaannya sesuai jadwal agar tidak menimbulkan pemborosan waktu maupun pemborosan finansial. Oleh karena itu, kebanyakan perusahaan Jepang menerapkan peraturan bagi pegawainya agar tepat waktu dan mengerjakan apapun dengan efisien. Hal tersebut sangat berbeda dengan budaya di Indonesia yang cenderung tidak menggunakan waktu yang diberikan dengan sungguh-sungguh dan efisien, walaupun pada akhirnya tetap menyelesaikan tugasnya tepat waktu.

Sebagai seorang asisten manajer, Berliana yang telah bekerja pada PT. Efforta-Gezz selama tujuh tahun berusaha selalu disiplin dalam menjalankan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan dirinya menyadari bahwa terdapat pimpinan yang merupakan ekspatriat Jepang yang menjunjung tinggi prinsip Samurai, yaitu prinsip yang mengajarkan semangat untuk berjuang dan pantang menyerah sebelum mereka benar-benar tak mampu mengerjakannya. Mereka tidak akan mentolerir suatu perilaku yang sifatnya tidak benar-benar penting karena mereka terbiasa bekerja tanpa diawasi dan tetap bekerja dengan baik, penuh dedikasi, dan tidak ada korupsi waktu seperti kebanyakan pekerja yang

ada di Indonesia. Oleh karena itu, Berliana senantiasa berusaha menyesuaikan diri bekerja seperti apa yang diharapkan pimpinannya yang berasal dari Jepang.

Suatu ketika, Berliana mengalami masalah keterlambatan yang disebabkan karena jalan menuju ke arah kantor sedang ada proyek pembangunan jalan tol. Akibat adanya proyek tersebut menimbulkan kemacetan di sekitar area pembangunan jalan tol dan mengakibatkan terganggunya jalur lalu lintas yang merupakan jalan menuju ke arah kantor PT. Efforta-Gezz. Berliana juga sudah mencoba mencari jalan alternatif untuk menghindari kemacetan saat berangkat bekerja, namun ternyata tetap saja dirinya terjebak kemacetan. Orang-orang yang berada di posisi *top management*, khususnya dari PT. Gezz Mobile yang merupakan ekspatriat Jepang dan umumnya memiliki target-target dengan *timeline* yang ketat serta tidak segan menolak alasan keterlambatan karena terjebak macet atau hal-hal lain yang sifatnya tidak mendesak, membuat Berliana dan rekan kerjanya yang lain merasa keberatan terhadap tidak adanya toleransi atas keterlambatan yang sebenarnya bukan merupakan kehendak dari diri karyawan.

Berliana sadar bahwa tujuan mereka tidak mentolelir keterlambatan adalah untuk menanamkan profesionalitas di seluruh aspek dalam pekerjaan. Hal tersebut merupakan alasan utama mereka menerapkan penolakan alasan atas keterlambatan walaupun disebabkan oleh kemacetan. Selama ini,

Berliana sangat jarang bahkan hampir tidak pernah terlambat untuk sampai di kantor dan sangat menjaga kedisiplinannya agar menjadi contoh yang baik bagi bawahan serta rekan kerjanya. Namun tetap saja ketika Berliana terlambat sampai di kantor karena terjebak kemacetan, dirinya mendapatkan teguran dari atasannya berupa *pop-up message* pada desktop komputernya yang berbunyi "BOSS NOT SATISFIED". Pesan tersebut didapatkan Berliana dari atasannya yang merupakan ekspatriat Jepang yang terkenal perfeksionis yaitu Mr. Kaizamura Daiki.

Setelah mendapatkan pesan teguran atas keterlambatannya, Berliana merasa sangat kecewa terhadap dirinya sendiri dan ditambah lagi dengan target yang semakin sulit dicapai membuat Berliana mengalami stres dengan tingkat yang cukup tinggi. Padahal selain bekerja, Berliana juga memiliki kewajiban sebagai istri dan juga ibu dari kedua anaknya. Tentunya hal tersebut sangat mengganggu pikiran Berliana yang harus membagi waktunya sedemikian rupa agar bisa seimbang dalam bekerja dan mengurus rumah tangga. Bahkan untuk menghindari kemacetan Berliana kerap kali berangkat sangat pagi dan tidak sempat mengurus keluarganya terlebih dahulu. Namun usahanya berangkat lebih awal tersebut tetap saja terkadang tidak mampu menghindarkan dirinya dari kemacetan, sehingga berulang kali Berliana terlambat sampai di kantor. Padahal, proyek pembangunan jalan tol masih berlangsung sampai delapan bulan ke depan dan hal

tersebut benar-benar membuat Berliana merasa kebingungan mencari cara agar tidak terlambat sampai di kantor selama proyek tersebut berjalan.

Meskipun sudah berulang kali Berliana menjelaskan alasannya terlambat sampai kantor kepada Mr. Daiki, namun tetap saja Mr. Daiki tidak peduli dan tetap mengirimkan *pop-up message* yang berisi teguran kepada Berliana. Hal tersebut membuat Berliana semakin kecewa dan merasa bahwa usaha yang telah dilakukannya tidak dihargai oleh atasannya. Sebenarnya bukan hanya Berliana saja yang mengalami permasalahan terlambat sampai di kantor, rekan-rekan lainnya juga merasakan hal yang sama yaitu terkendala macet karena adanya pembangunan jalan tol. Tentu saja teguran yang Berliana dan rekan-rekannya dapatkan mengakibatkan kepuasan kerja mereka menurun, sehingga dikhawatirkan berdampak pada adanya *employee turnover* yang tinggi pada perusahaan.

Berbeda dengan atasan dari PT. Gezz Mobile yaitu Mr. Daiki yang sangat tegas dan tidak mentolelir alasan apapun jika terlambat, atasan dari PT. Efforta Rich yang notabenenya orang Indonesia asli lebih memaklumi alasan keterlambatan Berliana. Sebagai atasan, Arnadi Septian mencoba lebih memahami kendala yang dialami oleh para karyawannya dan tetap memberikan motivasi dengan halus serta sabar dalam menjalankan pekerjaan. Motivasi dan semangat kerja seperti yang diberikan Arnadi inilah

yang mampu meningkatkan semangat kerja Berliana serta rekan-rekan Berliana lainnya.

PT. Efforta-Gezz memiliki *grading system* tersendiri, yaitu berupa peringkat kehadiran paling baik dan paling buruk yang diumumkan setiap akhir tahun. Pengumuman tersebut dikirimkan melalui surat elektronik kepada masing-masing karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut. Berliana yang kerap kali memiliki masalah keterlambatan karena kemacetan yang disebabkan pembangunan jalan tol pada akhir tahun ini ternyata masuk dalam kelompok karyawan yang tingkat kehadirannya buruk. Setelah mengetahui hal tersebut, Berliana merasa terpuruk dan malu, karena merasa tidak dapat menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Apakah Berliana layak mendapatkan penilaian buruk karena keterlambatannya?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Terdapat perbedaan ras dan etnik pada bagian *top management*, sehingga mempengaruhi cara para atasan dalam memimpin bawahannya. Hal ini merupakan permasalahan yang berkaitan dengan cara menyelaraskan keberagaman dalam organisasi yang memiliki perbedaan budaya.
- b. Atasan yang merupakan ekspatriat Jepang dianggap tidak memahami kendala yang dihadapi karyawan. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam organisasi.
- c. Kurangnya pengertian dari atasan dan ditambah dengan target yang sangat sulit dicapai mengakibatkan karyawan merasa tertekan serta meningkatkan stres kerja. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan manajemen stres dalam organisasi.
- d. Upaya yang dilakukan karyawan dalam memenuhi setiap peraturan dari atasan dirasa kurang dihargai, karena atasan yang tidak peduli terhadap kendala yang merupakan bukan kehendak dari diri karyawan sendiri. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan sikap dan kepuasan kerja individu dalam organisasi.

## **2. Apakah Berliana layak mendapatkan penilaian buruk karena keterlambatannya?**

Penilaian tahunan yang didapatkan Berliana memang tidak memuaskan, karena dirinya termasuk dalam karyawan yang tingkat kehadirannya buruk. Jika dilihat dari alasan terlambatnya kedatangan Berliana yang disebabkan oleh kemacetan pembangunan jalan tol, maka seharusnya dapat dimaklumi. Hal tersebut dikarenakan arus kemacetan tidak dapat diprediksi sebelumnya, meskipun sebenarnya Berliana sudah berangkat lebih pagi dari biasanya. Bahkan keterlambatan sampai di kantor bukan hanya dialami oleh Berliana, namun banyak rekannya yang lain juga terlambat. Bagi Berliana dan rekannya yang terlambat pasti merasa penilaian buruk yang mereka terima seharusnya tidak layak bagi mereka. Namun, di sisi lain keputusan tersebut tetap dianggap layak oleh Mr. Kaizamura Daiki yang menjunjung tinggi kedisiplinan dalam bekerja. Solusi yang dapat digunakan untuk menghadapi kasus keterlambatan yang dialami Berliana adalah sebaiknya diberikan tenggang waktu terlambat untuk sampai di kantor, misalnya diberi kelonggaran 15 menit dari jam masuk kantor.

## **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan untuk permasalahan tersebut adalah:

- a. Mengatasi perbedaan budaya yang ada dalam organisasi sebaiknya dilakukan penyesuaian secara perlahan dan mencoba saling memahami serta menghargai perbedaan yang ada. Sikap saling menghargai dan menghormati cara kerja masing-masing orang yang berbeda budaya diharapkan dapat membantu rasa saling memahami satu sama lain. Mengadakan kegiatan-kegiatan liburan bersama atau acara makan bersama setelah pulang bekerja juga merupakan salah satu cara untuk mempererat rasa kebersamaan. Selain itu, dengan adanya kebersamaan di luar jam kerja dapat membantu lebih akrab antara atasan dengan bawahan.
- b. Untuk meminimalisir rasa jenuh dan stres karena beban kerja yang berat sebaiknya karyawan saling memberi semangat dan menumbuhkan suasana santai selama bekerja. Selain itu, perlu dibudayakan saling membantu dan gotong royong agar dapat saling meringankan jika ada yang mengalami kesulitan.
- c. Menanggapi atasan yang dinilai kurang menghargai usaha yang telah dilakukan karyawan seharusnya semakin memacu semangat karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Penilaian buruk yang diberikan atasan seharusnya memberikan semangat karyawan untuk lebih bekerja keras lagi agar mendapat penilaian kinerja yang baik. Selain itu, dengan semangat yang tinggi untuk mencapai kinerja yang baik dan



sesuai dengan keinginan atasan akan menimbulkan kepuasan tersendiri pada diri karyawan. Hal tersebut juga dapat dijadikan ajang untuk berkompetisi antar karyawan guna mencapai penilaian kinerja terbaik.

- d. Berliana dan rekan-rekan yang terlambat karena proyek tol sudah saatnya memikirkan alternatif solusi yang bersumber dari dirinya agar tidak lagi terlambat datang ke kantor. Hal ini perlu dilakukan karena keterlambatannya sudah berulang kali terjadi dan mengakibatkan munculnya reaksi peringatan dari atasan. Berliana dan rekan-rekan kerjanya dapat memutuskan untuk misalnya mencari tahu sampai kapan proyek jalan tol berlangsung, kemudian melakukan strategi berangkat lebih awal, memilih jalan alternatif, mencoba moda transportasi alternatif, dan usaha realistis lainnya agar masalah keterlambatan tersebut tidak berlarut-larut dan berdampak pada kelangsungan kinerjanya.

## **KASUS 12**

---

### **Mohon Jangan Abaikan Pekerja Lapangan!**

*Kategori: I/O*

Kenzi Hardianto dan Ravin Briantara adalah dua karyawan yang bekerja pada perusahaan kontraktor bernama PT. Kokoh Respati Jaya. Kenzi dan Ravin memiliki posisi yang berbeda dalam perusahaan ini, Kenzi menempati posisi sebagai staf keuangan dan Ravin sebagai staf pengawas lapangan. Hal tersebut tentunya dilandasi oleh latar belakang dari kedua karyawan tersebut, yaitu Kenzi yang merupakan lulusan dari program studi akuntansi dan Ravin adalah lulusan dari program studi teknik sipil. Mereka juga memiliki tempat kerja yang berbeda yaitu Kenzi bekerja di kantor, sedangkan Ravin lebih banyak menghabiskan waktunya terjun langsung di lapangan.

Jabatan Kenzi dan Ravin memang sama yaitu karyawan yang baru bergabung dengan PT. Kokoh Respati Jaya selama dua tahun. Mereka berdua juga mendapatkan besaran kompensasi yang sama meskipun mereka memiliki beban kerja dan tugas yang berbeda, karena mereka masuk dalam golongan pangkat yang sama. Namun pada prakteknya, meski

dari segi jabatan maupun kompensasi mereka tergolong sama tetap saja setiap karyawan memiliki beban kerja dan tanggung yang yang berbeda sesuai dengan posisinya.

Ravin yang merupakan karyawan dengan posisi sebagai staf pengawas lapangan yang sehari-harinya banyak menghabiskan waktu bekerja di lapangan. Bahkan Ravin seringkali bekerja melebihi jam kerja normal, karena harus menyelesaikan tugasnya secara langsung di lapangan. Sedangkan Kenzi yang bekerja di kantor selalu pulang sesuai dengan jam pulang kantor dan sangat jarang mendapat jam lembur. Sangat berbeda dengan Ravin dan rekan-rekannya yang bekerja di lapangan sangat sering bekerja sampai larut malam. Rekan-rekan kerja Ravin yang sudah berkeluarga juga sering mengeluhkan beban kerja yang menurut mereka terlalu berat karena menuntut mereka bekerja hingga larut malam dan kehilangan waktu berkumpul bersama keluarga. Bukan hanya itu, mereka juga harus siap mengorbankan hari liburnya jika memang dibutuhkan untuk datang ke lokasi proyek.

Menjalani rutinitas pekerjaan yang cukup padat di lapangan dan terkadang dilakukan penambahan beban kerja bagi mereka ternyata tidak sebanding dengan kompensasi yang mereka dapatkan. Para karyawan banyak mengeluhkan kurangnya pemberian tunjangan kerja berupa tunjangan kesehatan, lembur, maupun bonus yang dirasa sangat kurang memadai. Hal tersebut

berdampak pada sikap dan kepuasan kerja karyawan yang menjadi jenuh, bermalas-malasan, mangkir dari tanggung jawab, membolos masuk kantor, dan menruunnya motivasi mereka dalam bekerja.

Ravin yang sudah memasuki tahun keduanya bergabung bersama PT. Kokoh Respati Jaya ini mulai merasakan apa yang dikeluhkan oleh rekan-rekannya yang terdahulu. Sejak pertama kali Ravin bekerja, rekan-rekan kerjanya yang sudah lebih lama bekerja sering bercerita kepada Ravin bahwa beban kerja mereka cukup berat namun tidak sebanding dengan kompensasi yang didapatkan. Namun, Ravin mencoba untuk memberikan energi positif kepada rekan-rekan seperjuangannya itu dan mencoba untuk tetap menjalankan tugasnya dengan baik. Sampai akhirnya, saat ini Ravin menyadari bahwa apa yang sering dieluhkan oleh rekannya itu memang benar adanya.

Selain beban kerja yang dirasa cukup berat karena sering lembur bahkan tetap bekerja di hari libur, Ravin juga mengalami ketidakadilan dalam hal pemberian pendidikan dan pelatihan kerja. Karyawan yang bekerja di dalam kantor seperti Kenzi memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mendapatkan pendidikan atau pelatihan tambahan yang dibiayai perusahaan dalam rangka peningkatan keahlian mereka. Selama ini, Kenzi sudah berulang kali mengikuti acara pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan. Sangat berbeda dengan Ravin dan rekan-rekan sesama pekerja lapangan yang sangat jarang mendapatkan pelatihan untuk

mengembangkan keahlian mereka. Padahal seharusnya pelatihan yang diberikan harus seimbang dan tidak membedakan karyawan yang bekerja di kantor maupun di lapangan.

Suatu ketika, Kenzi bertemu dengan Ravin dan menceritakan bahwa dirinya mendapat tawaran untuk melanjutkan pendidikan S2 di luar negeri oleh perusahaan. Kenzi juga mengungkapkan bahwa tujuan perusahaan memberikan fasilitas biaya pendidikan untuknya guna menunjang rencana kenaikan jabatan yang lebih tinggi untuk dirinya. Mendapatkan tawaran tersebut, Kenzi merasa sangat bahagia dan beruntung dan segera mengiyakan tawaran tersebut. Mendengar cerita dari Kenzi, Ravin juga turut merasa senang dan bangga karena rekannya mendapatkan kesempatan yang sangat bagus untuk bisa melanjutkan pendidikannya serta akan mendapatkan kenaikan jabatan.

Namun di sisi lain, Ravin juga merasa kecewa dan sedih karena tidak mendapatkan kesempatan yang sama seperti Kenzi. Padahal selama ini penilaian kerja untuk Ravin juga sangat bagus dan selalu membuat atasannya merasa puas dengan hasil pekerjaannya. Memang sudah menjadi resiko bagi pekerja lapangan seperti Ravin yang sangat jarang mendapatkan pelatihan dan pendidikan dari kantor, sehingga berpengaruh pula dengan daya saingnya dengan para karyawan yang bekerja di kantor. Karyawan yang bekerja di lapangan juga kerap kali tertinggal dalam hal kenaikan jabatan jika

dibandingkan dengan karyawan yang bekerja di kantor.

Hal tersebut menunjukkan bahwa terjadi ketidakadilan cara memperlakukan karyawan yang ada PT. Kokoh Respati Jaya. Padahal seharusnya perlu keseimbangan dalam memberikan pelatihan maupun promosi jabatan bagi karyawan yang bekerja di kantor maupun di lapangan. Adanya ketidakadilan tersebut tentunya memicu turunnya motivasi Ravin dalam bekerja, karena merasa bahwa kerja keras dan pencapaian yang bagus selama ini tidak mendapatkan apresiasi dari perusahaan.

### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Karyawan merasa bahwa terjadi ketidaksesuaian antara beban kerja dengan tugas pokok dan fungsi yang telah ditentukan perusahaan bagi setiap individu. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kebijakan dan praktik sumber daya manusia dalam organisasi.
- b. Karyawan yang mengeluh dan tertekan karena sering kali bekerja melampaui jam kerja normal dan kerap kali kehilangan waktu liburnya karena tuntutan pekerjaan dengan beban kerja yang cukup tinggi. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan emosi dan suasana hati individu dalam organisasi.
- c. Karyawan yang merasa bahwa tunjangan yang diberikan perusahaan kurang memadai dan tidak sebanding dengan beban pekerjaan, terutama beban pekerjaan karyawan yang bekerja di lapangan. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan motivasi individu dalam organisasi.
- d. Terjadi ketidakadilan dalam pemberian pelatihan dan promosi jabatan kepada karyawan, hal tersebut dirasakan karyawan pekerja lapangan yang merasa kurang diperhatikan perkembangan karirnya. Hal ini merupakan permasalahan yang

berhubungan dengan kebijakan dan praktik sumber daya manusia dalam organisasi.

## **2. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam mengatasi permasalahan pada kasus ini adalah:

- a. Untuk mengatasi permasalahan ketidaksesuaian beban kerja yang dirasakan oleh karyawan, sebaiknya dilakukan penataan dan perbaikan kembali struktur deskripsi pekerjaan yang ada. Perlu ditekankan kepada semua karyawan bahwa setiap kegiatan yang dilakukan harus sesuai dengan kewajiban mereka yang tercantum pada deskripsi pekerjaan. Selain itu, karyawan juga harus menyusun daftar kegiatan mereka setiap harinya yang kemudian dicocokkan dengan kewajiban mereka. Hal tersebut bermaksud untuk membiasakan karyawan untuk bekerja sesuai dengan tugasnya, agar tidak terjadi ketidakseimbangan beban kerja antar karyawan.
- b. Permasalahan pemberian waktu libur dan tunjangan bagi karyawan juga perlu lebih diperhatikan. Perusahaan seharusnya membuat perhitungan khusus dalam memberikan kompensasi karyawan sesuai dengan beban kerja maupun tanggung jawabnya. Misalnya saja untuk para pekerja lapangan yang bekerja dengan resiko tinggi, seharusnya perlu dipertimbangkan lagi dalam urusan pemberian tunjangan khusus



bagi mereka yang jam kerjanya tidak sama seperti pekerja di kantor. Oleh karena itu, sebaiknya diperbaiki kembali mengenai kebijakan dan praktik sumber daya manusia pada PT Kokoh Respati Jaya untuk menghindari kekecewaan karyawan yang merasa tidak adil jika diperlakukan sama rata.

- c. Pemberian pelatihan dan promosi jabatan untuk karyawan sebaiknya diberikan secara merata dan terencana, perusahaan harusnya tidak hanya memperhatikan pekerja yang ada di kantor. Pekerja yang ada di lapangan juga perlu diberikan pelatihan maupun promosi jabatan. Bekerja di lapangan bukan berarti tidak berhak mendapatkan pelatihan dan promosi, karena mereka yang bekerja di lapangan juga memiliki prestasi dan keahlian yang perlu dikembangkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendesain program pelatihan dan promosi jabatan yang sesuai dengan pekerja lapangan. Hal tersebut perlu dilakukan untuk menciptakan keadilan bagi seluruh karyawan perusahaan dan menghindari adanya karyawan yang merasa iri satu sama lain padahal mereka berstatus sama.

## **KASUS 13**

---

### **Bertahan Atau Tinggalkan?**

*Kategori: I/O*

Bank Grosel merupakan salah satu bank swasta terbesar kesembilan di Indonesia yang sudah berdiri sejak tahun 1959. Pada dekade awal berdirinya, fokus utama bank ini adalah pada membangun nilai-nilai inti dan profesionalisme di bidang perbankan. Berkat dedikasinya, Bank Grosel dikenal dan dipercaya banyak masyarakat Indonesia sebagai penyedia produk dan layanan yang terpercaya serta kualitasnya tidak kalah dengan bank nasional yang ada di Indonesia. Kemudian, pada tahun 2001 Bank Grosel memutuskan untuk melakukan merger dengan Yazz Bank guna memenuhi peraturan baru yang diterapkan oleh Bank Indonesia. Selain itu, bank hasil merger ini dianggap dapat melahirkan sinergi positif yang saling menguatkan satu sama lain.

Semakin berkembangnya Bank Grosel dengan berbagai produk layanan perbankan yang ditawarkan, maka beban operasional dan produktivitas perusahaan pun juga ikut meningkat. Upaya dalam memangkas beban operasional pada Bank Grosel dilakukan dengan menggelar Program Purna Karya Sukarela (PPKS) atau bisa disebut dengan program

pensiun dini. Karyawan yang merasa tidak sanggup menjalani pekerjaan dan tekanan yang besar karena tuntutan pekerjaan yang tinggi bisa memutuskan untuk pensiun dini. Oleh karena itu, terjadi pengambilan pensiun dini secara besar-besaran pada tahun 2016 yang menghemat dana hingga 350 miliar rupiah per tahun. Jumlah karyawan yang mengambil langkah pensiun dini tersebut adalah sebanyak 1.238 orang, sehingga jumlah seluruh karyawan Bank Grosel yang awalnya sebanyak 15.094 menjadi 13.856 karyawan per Desember 2016.

Banyaknya karyawan mengajukan pensiun dini juga dikarenakan ketidaknyamanan akibat perbedaan baik dari sisi orientasi bisnis maupun budaya organisasi yang berbeda antara Bank Grosel dan Yazz Bank. Jumlah karyawan yang pensiun dini terbilang cukup besar, sehingga berdampak pada peningkatan intensitas pekerjaan yang didapat oleh karyawan yang masih ada. Dampak negatifnya adalah karyawan diharuskan bekerja melebihi waktu kerja normal karena banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan. Panjangnya waktu kerja yang melebihi waktu normal mengakibatkan para karyawan menjadi stres dan jenuh. Selain itu, karyawan sangat merasa tertekan sehingga menyebabkan frustrasi dan mudah marah.

Salah satu karyawan bernama Clarin Nefrida yang sudah 19 tahun bekerja di Bank Grosel juga merasakan tekanan yang luar biasa yang disebabkan oleh karyawan pensiun dini yang berlangsung secara besar-besaran. Apalagi pada divisi Clarin terdapat 12

orang yang memilih untuk pensiun dini, tentunya beban kerja Clarin beserta lima rekannya yang tersisa menjadi bertambah cukup signifikan. Beban pekerjaan yang besar dan setiap hari selalu dikejar *deadline*, membuat Clarin dan rekannya kewalahan menyelesaikan pekerjaannya. Bahkan, Clarin selalu khawatir bahwa pekerjaannya tidak dapat selesai dalam waktu yang telah diberikan oleh atasannya. Maka dari itu, Clarin hampir setiap hari terpaksa harus lembur sampai pukul 11 malam meskipun tidak mendapatkan tunjangan lembur.

Pada awalnya, Clarin mencoba menyesuaikan diri dengan tetap profesional menjalankan pekerjaannya tanpa mengeluh. Namun, seiring berjalannya waktu Clarin mulai merasakan kelelahan baik fisik maupun mental. Bahkan demi menenangkan diri dan menghilangkan penatnya, Clarin mengambil cuti selama beberapa hari. Namun, tetap saja Clarin tidak bisa tenang memikirkan pekerjaannya yang belum selesai dan masih mengerjakan pekerjaannya di rumah meskipun sedang cuti.

Semakin hari Clarin semakin tidak bersemangat dalam menjalani rutinitas pekerjaannya, dirinya semakin merasa tertekan dan emosinya tidak stabil. Hal tersebut tentunya membuat kinerjanya memburuk dan seringkali mendapat teguran dari atasannya. Pekerjaan yang menumpuk dan ditambah teguran ketidakpuasan dari atasannya membuat suasana hati Clarin memburuk, sehingga dirinya mudah marah dan murung ketika bekerja. Bukan

hanya itu, stres kerja yang dialami Clarin juga mulai mengganggu kesehatannya. Clarin menjadi mudah lelah dan merasakan sakit kepala yang cukup berat dikarenakan kurangnya waktu untuk beristirahat.

Hal tersebut membuat Clarin memiliki keinginan untuk *resign* dari Bank Grosel, karena sudah merasa bahwa pekerjaannya itu tidak baik bagi kesehatan fisik dan mentalnya. Clarin juga merasa bahwa dirinya tidak diperlakukan secara adil, karena beban kerja yang diembannya sangat banyak jika dibandingkan dengan karyawan pada divisi yang lain. Selama ini, Clarin juga sudah mengungkapkan keluhan tentang kurangnya karyawan yang ada pada divisinya kepada atasannya. Namun, keluhan Clarin sama sekali tidak dihiraukan dan atasannya membiarkan masalah itu berlarut-larut tanpa ada solusi yang pasti.

Orang-orang di sekitar Clarin juga merasakan perbedaan dari sikapnya, yang dulunya sering menebar senyum dan sapa kini menjadi sering murung dan tampak kelelahan. Suami dan kedua orang tua Clarin juga menyarankan agar dirinya *resign* saja dari Bank Grosel, karena tidak ingin Clarin semakin frustrasi dan kelelahan bahkan sampai sakit. Namun, Clarin tetap saja bersikeras untuk berusaha agar dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa mempedulikan kesehatan, kenyamanan, serta kebahagiaannya.

Clarin sebenarnya juga sudah tidak tahan dengan masalah yang dihadapinya, namun karena

dedikasinya yang sangat tinggi terhadap perusahaan, dirinya mengurungkan niatnya untuk *resign* dan mencoba bertahan dalam keadaan apapun. Segala tekanan dan stres kerja yang dialaminya sedikit demi sedikit coba dihilangkan dengan menumbuhkan kembali semangatnya dalam bekerja. Clarin juga yakin bahwa Bank Grosel sedang mencoba untuk memecahkan masalah yang dihadapinya dan segera untuk memberikan tambahan karyawan pada divisinya.

### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Mengapa Clarin tetap bertahan bekerja di Bank Grosel?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Banyaknya karyawan yang mengajukan pensiun dini karena tidak sanggup menghadapi tekanan dalam pekerjaan. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan manajemen stres dalam organisasi.
- b. Berkurangnya jumlah karyawan secara signifikan mengakibatkan karyawan yang tersisa dituntut untuk bekerja melebihi waktu normal dan beban kerja yang semakin bertambah. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kebijakan dan praktik sumber daya manusia dalam organisasi.
- c. Karyawan yang tertekan dengan beban kerja yang semakin berat dan padat mengalami stres kerja dan membuat emosinya tidak stabil. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan emosi dan suasana hati individu dalam organisasi.

### **2. Mengapa Clarin tetap bertahan bekerja di Bank Grosel?**

Keputusan Clarin untuk tetap bertahan di Bank Grosel ada sebuah dedikasinya untuk tetap setia dengan perusahaan yang sudah memberikannya pekerjaan dan karir. Clarin menganggap bahwa Bank

Grosel telah banyak memberikan dirinya pengalaman dan juga memberikan dirinya kesempatan mengembangkan karirnya. Dirinya juga meyakini bahwa keterpurukan yang dirasakannya akan segera usai dan permasalahan yang terjadi pada divisinya dapat segera diselesaikan.

### **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan untuk permasalahan ini adalah:

- a. Permasalahan banyaknya karyawan yang memilih untuk pensiun dini tidak dapat dibiarkan berlarut-larut. Perlu dilakukan usaha untuk mempertankan karyawan, karena perusahaan akan dirugikan jika harus ditinggalkan oleh karyawan yang berkinerja baik. Oleh karena itu, perlu dilakukan perbaikan sistem beban kerja yang diberikan kepada karyawan agar tidak semakin banyak karyawan *resign* karena merasa stres atas beban kerjanya.
- b. Beban kerja yang berlebihan disebabkan oleh kurangnya tenaga kerja pada sebuah divisi pada Bank Grosel, oleh karena itu atasan yang mendapat keluhan dari karyawan perlu menanganinya dengan cepat. Hal tersebut tentunya tidak dapat dibiarkan begitu saja, karena dapat berakibat pada keinginan berpindah karyawan. Sebaiknya, atasan divisi tersebut menyampaikan kurangnya karyawan pada divisinya kepada direksi. Penyampaian keluhan



tersebut diharapkan menjadi pertimbangan bagi dewan direksi untuk merekrut karyawan baru, memindahkan karyawan dari divisi lain, atau menginisiasi program magang.

- c. Menghindari stres berkepanjangan karyawan yang mendapat beban kerja yang tinggi dan terpaksa harus lembur tanpa tambahan kompensasi sebaiknya mendapatkan perhatian khusus. Permasalahan tersebut sudah sangat mengkhawatirkan, jika saja masih belum bisa menambah karyawan baru seharusnya atasan bukan hanya memberi perintah dan memarahi karyawannya. Atasan harusnya memberikan bantuan untuk menyelesaikan bawahannya, karena bagaimana pun mereka ada dalam satu tim kerja.

## **KASUS 14**

---

### **Jangan Memilih Curang!**

*Kategori: I/K*

Sebuah perusahaan yang bergerak di bidang peternakan dan perdagangan ayam pedaging bernama CV Lirian Ternak Jaya (CV LTJ). Perusahaan yang terletak di Kabupaten Kudus ini setiap harinya mengirim ayam pedaging yang masih hidup ke daerah Jawa Timur dan Bali. Pasokan ayam pedaging tersebut untuk memenuhi kebutuhan daging ayam pada beberapa kota di Jawa Timur dan Bali. Terdapat 12 kota yang menjadi tujuan pengiriman ayam pedaging dari CV LTJ, yaitu Bojonegoro, Tuban, Lamongan, Gresik, Surabaya, Jombang, Mojokerto, Pasuruan, Banyuwangi, Jember, Malang, Karangasem, dan Denpasar.

Tanggung jawab dari setiap pengirim adalah untuk menjaga ayam-ayam yang dikirim sampai di tempat tujuan tepat waktu dan dapat memenuhi permintaan konsumen. Selain itu, pengirim ayam juga harus menjaga agar tidak sampai ada ayam yang mati selama perjalanan. Kebersihan kandang ayam selama perjalanan juga harus diperhatikan, agar tidak mengganggu pengguna jalan lain. Mengingat bahwa jarak pengirimannya yang cukup jauh, maka CV LTJ memiliki kebijakan agar pengirim sapi selama

perjalanan mengawasi gerak gerik ayam dan berhenti sejenak agar untuk menurunkan tingkat stres ayam. Oleh karena itu, tim pengirim yang terdiri dari dua orang yaitu supir dan pengawas harus bekerja sama dengan baik ketika bertugas.

Karyawan bernama Said Ahmad merupakan salah satu karyawan yang sudah bekerja lebih dari 15 tahun di CV LTJ. Selama ini, Said seringkali ditemani oleh Wawan Ridwan sebagai pengawasnya ketika bertugas mengirim ayam. Said juga telah dianggap sebagai pengirim sapi yang selalu mengantar ayam dengan tepat waktu dan sangat jarang ada ayam yang mati. Tentunya Said pun mengakui bahwa pencapaiannya tersebut juga berkat kerja sama yang baik dengan pengawas Wawan. Begitu pula dengan Wawan yang merasa bahwa Said adalah supir yang sangat disiplin dan selalu mengingatkan untuk memeriksa keadaan ayam. Sehingga, kerja sama yang baik antara Said dan Wawan tersebut sering diapresiasi oleh Bu Irawati selaku pemilik CV LTJ.

Beberapa bulan terakhir, terdapat sebuah kebijakan baru dari CV LTJ, yaitu truk pengangkut ayam yang sudah selesai mengantar ayam akan mengangkut barang ketika akan kembali ke Kudus. Pemanfaatan truk yang akan kembali ke Kudus dianggap CV LTJ dapat menambah pendapatan CV dan juga pendapatan karyawan. CV LTJ menghubungi perusahaan-perusahaan yang berada di sepanjang Jawa Timur dan Bali yang dilalui oleh truk CV LTJ. Perusahaan yang berminat untuk menggunakan jasa

pengangkutan barang menggunakan truk CV LTJ dapat menentukan tujuan sesuai dengan rute perjalanan ke arah Kudus.

Kebijakan tersebut menandakan bahwa truk yang telah selesai mengantarkan ayam ke kota tujuan tidak langsung kembali ke Kudus dengan tanpa muatan. Melainkan supir dan pengawas harus memuat barang dari klien dan mengantarkan barang muatan sesuai dengan permintaan klien yang sebelumnya sudah ada kesepakatan dengan CV LTJ. Barang yang seringkali dikirim oleh klien adalah berupa beras, benang, atau buah kelapa dengan tujuan kota-kota di Jawa Timur menuju Jawa Tengah. Selain dapat membuat kesepakatan langsung dengan CV LTJ, para supir dan pengawas juga diperkenankan mencari klien sendiri untuk mencari muatan, sehingga timbul pula persaingan antar supir dalam mencari klien agar dapat membawa muatan dan truknya tidak kosong setelah mengantar ayam.

Persaingan untuk memperoleh muatan yang akan dikirim menuju arah Jawa tengah cukup ketat. Hal tersebut dirasakan pula oleh Said dan rekannya Wawan yang juga merasakan betapa ketatnya persaingan dalam mencari muatan. Bagi para supir dan pengawas mendapat muatan ketika kembali ke arah Jawa Tengah dapat menambah penghasilan mereka dan dirasa menguntungkan dibanding ketika tidak membawa muatan. Namun, memang tidak semua truk mendapat jatah muatan karena CV LTJ juga tidak selalu mendapat klien yang ingin mengirim

barang. Oleh karena itu, para supir dan pengawasnya saling berlomba-lomba untuk mencari klien sendiri yang dianggap lebih besar keuntungannya dibanding jika ditentukan langsung CV LTJ. Hal tersebut dikarenakan uang tambahan yang diterima oleh karyawan lebih besar jika mendapat klien sendiri dibandingkan jika klien ditentukan oleh CV LTJ.

Tambahan uang yang diterima karyawan setelah mengantar muatan dari klien dianggap tidak adil, karena tidak disetarakan dengan jauh dekatnya tujuan pengantaran dan besarnya tanggung jawab yang diemban. Karyawan menganggap bahwa perlu dipertimbangkan bagi yang mengantar beras akan lebih beresiko dibanding yang mengirim benang. Selain itu, berapapun nilai biaya pengiriman yang telah disepakati dengan CV LTJ dan kliennya tetap saja petugas truk mendapat tambahan kompensasi dengan jumlah yang sama. Akibat dari ketidakpuasan karyawan dengan jumlah kompensasi tambahan yang diterima membuat karyawan seringkali menunda-nunda untuk memberikan uang setoran ke bendahara CV LTJ. Uang tunai yang dibayarkan oleh klien sebagai biaya jasa mengangkut muatan sengaja tidak langsung diberikan oleh supir truk. Hal tersebut dilakukan sebagai isyarat bahwa mereka tidak puas dengan jumlah kompensasi tambahan yang mereka terima.

Said sebagai karyawan senior di CV LTJ yang mendengar mengenai kabar tersebut sudah mencoba mendiskusikannya dengan Ibu Irawati. Menurut Ibu

Irawati kebijakan pemberian besaran kompensasi tambahan tersebut sudah tepat, karena jika dibedakan dikhawatirkan akan terjadi banyak protes. Tentunya karyawan akan saling berebut dan meminta bagian mengirim yang jauh atau lebih memilih mengangkut beras karena kompensasi tambahan lebih banyak. Mendengar alasan Ibu Irawati, Said mencoba mengerti dan menjelaskan kepada rekan-rekannya. Namun, ternyata tetap saja karyawan tidak berubah dan menganggap bahwa alasan tersebut tidak bisa diterima.

Setiap supir dan pengawas bertanggung jawab pada satu truk yang disediakan oleh CV LTJ, sehingga ketika truk tersebut terdapat kerusakan maka supir dan pengawas tidak akan mendapat jadwal untuk mengirim ayam. Hal tersebut dirasa sangat merugikan bagi supir yang mendapat bagian truk yang sudah tua dan sering mogok. Sementara supir yang mendapat bagian truk masih baru tentunya akan lebih banyak mendapat jadwal mengirim ayam karena truknya tidak sering bermasalah. Said yang mendapat bagian truk sudah tua yang selalu bersamanya sejak awal bekerja di CV LTJ sudah sering rusak dan mogok. Hal ini mengakibatkan Said sering tidak mendapatkan jadwal untuk mengirim ayam. Bahkan, dalam sebulan Said dan pengawasnya Wawan hanya dapat mengantar ayam sebanyak dua kali dikarenakan masalah kerusakan pada truknya.

Selain itu, Said merasa bahwa jadwal dirinya mengirim ayam semakin berkurang dikarenakan

banyak rekan-rekannya yang lain berbuat curang. Kecurangan yang dilakukan oleh rekannya adalah dengan memberi uang suap kepada mandor agar mendapat jadwal mengirim ayam lebih sering. Karyawan yang memiliki kedekatan personal dengan mandor juga terlihat lebih sering mendapat jadwal berangkat. Said sangat menyesalkan atas kecurangan yang dilakukan oleh rekan-rekannya tersebut. Padahal Said juga sudah mengenal dengan baik dengan mandor dan mendapat tawaran untuk jadwal keberangkatan setiap hari. Namun, Said selalu berusaha menasehati mandor untuk dibagi secara adil saja jadwal keberangkatan agar tidak ada yang merasa keberatan.

Akan tetapi, mandor tidak mendengarkan nasihat Said dan tetap terus menerima suap dari para supir yang curang dan mendahulukan supir-supir yang dekat dengannya. Akibatnya, semakin lama supir-supir yang tetap jujur dan tidak melakukan suap mulai merasakan ada hal yang aneh. Mereka merasa bahwa jadwal mereka mengantar ayam menjadi berkurang padahal truk yang menjadi bagiannya tidak sedang rusak. Berasal dari berita mulut ke mulut, para supir mulai mengetahui bahwa terjadi praktek kecurangan dengan memberikan uang suap kepada mandor. Sebagian dari mereka yang mengetahui hal tersebut memilih berbuat curang juga dengan mengangkut barang dari klien yang mereka cari sendiri tanpa sepengetahuan CV LTJ, sehingga kerap

kali didapati truk-truk yang datang kembali ke pangkalan tidak sesuai dengan jadwalnya.

Pada sisi lainnya, Said, Wawan, dan para supir truk yang tetap memilih berbuat jujur mencoba berdiskusi bersama dengan jajaran pengurus CV LTJ beserta Bu Irawati selaku pemilik CV. Mereka mengeluhkan tentang berbagai kecurangan yang terjadi dan berharap bahwa CV LTJ dapat beroperasi sebagaimana semestinya, karena mereka merasa pendapatannya berkurang drastis akibat kecurangan tersebut. Mereka juga dengan jujur menceritakan apa yang mereka lihat, dengan harapan akan dilakukan perbaikan sistem untuk menghindari kecurangan-kecurangan yang terjadi.

### **PERTANYAAN**

1. Apa yang menyebabkan permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Mengapa Said dan Wawan tidak ikut serta berbuat curang?
3. Apa yang dapat dilakukan oleh Bu Irawati untuk menyelesaikan masalah tersebut?



## **JAWABAN**

### **1. Apa yang menyebabkan permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Karyawan merasa bahwa kompensasi yang diberikan tidak sebanding dengan jauh dekatnya lokasi dan besar kecilnya tanggung jawab yang diemban. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan motivasi individu dalam organisasi.
- b. Ketidakpuasan tersebut mengakibatkan karyawan sering mengulur waktu ketika memberikan uang pembayaran dari konsumen kepada perusahaan. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kepribadian dan nilai seorang individu dalam organisasi.
- c. Adanya ketidakadilan berupa pemberian jadwal kerja yang lebih menguntungkan bagi karyawan yang memiliki kedekatan personal dengan mandor lapangan. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kekuasaan dan politik dalam organisasi.
- d. Terdapat karyawan yang curang dengan memberikan uang suap kepada mandor lapangan agar mendapatkan keuntungan. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kepribadian dan nilai seorang individu dalam organisasi.

## **2. Mengapa Said dan Wawan tidak ikut serta berbuat curang?**

Keputusan Said dan Wawan yang tidak ikut serta berbuat curang dengan memberikan uang suap kepada mandor agar sering mendapat jadwal mengantar ayam adalah sebuah bentuk kesetiiaannya kepada perusahaan. Mereka berdua yang merasa memiliki keterikatan dengan perusahaan lebih mengutamakan kejujuran, karena dengan berbuat ketidakjujuran tandanya mereka telah mengkhianati perusahaan. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa mereka berdua adalah pribadi yang jujur dan setia kepada perusahaan. Mereka juga memegang prinsip tidak ingin menjatuhkan rekan mereka sendiri di mata atasan. Said juga memiliki hati yang baik karena memilih mengingatkan mandor untuk berhenti menerima suap dibandingkan mengadukannya kepada atasan. Namun, karena perilaku rekannya yang curang dianggap sudah kelewatan maka Said dengan itikad baik mencoba berdiskusi dengan Bu Irawati untuk menangani permasalahan tersebut.

## **3. Apa yang dapat dilakukan oleh Bu Irawati untuk menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan untuk permasalahan ini adalah:

- a. Menangani permasalahan kecurangan supir yang melakukan suap, sebaiknya Bu Irawati melakukan pemeriksaan secara rutin setiap satu minggu sekali data jadwal keberangkatan supir yang

mengantar ayam. Pemeriksaan tersebut berguna untuk mengetahui siapa saja yang mendapat jadwal mengangkut lebih sering, jika terlampau sering maka patut dicurigai.

- b. Masalah mandor yang menerima suap sebaiknya ditangani lebih serius, karena tindakan itu menunjukkan bahwa mandor tersebut bukanlah orang yang jujur dan tidak loyal terhadap perusahaan. Guna menghindari praktik suap, sebaiknya Bu Irawati memerintahkan mandor tersebut untuk membuat laporan setiap hari dan langsung diberikan kepada Bu Irawati.
- c. Mengatasi permasalahan supir yang mengangkut barang tanpa sepengetahuan pihak perusahaan sebaiknya ditanggulangi dengan memberikan sanksi berupa denda sampai dengan pemecatan jika diketahui berbuat curang. Jika tidak ingin mendapat sanksi, maka supir harus disiplin dan tepat waktu sampai di kantor sesuai dengan estimasi pada jadwal.
- d. Masalah karyawan yang tidak puas dengan kompensasi yang diterima sebaiknya Bu Irawati melakukan rapat bersama seluruh karyawannya. Rapat tersebut digunakan sebagai media untuk berdiskusi dan menyampaikan secara transparan perhitungan pemberian gaji pokok maupun kompensasi tambahan jika mendapat muatan dari klien CV LTJ. Selain itu, keluhan supir yang ingin diperhatikan mengenai jauh dekat maupun resiko saat mengantar muatan klien juga perlu

dipertimbangkan. Oleh karena itu, Bu Irawati perlu membuat struktur kompensasi yang jelas dan dibedakan berdasarkan jenis muatan serta jauh dekatnya lokasi pengiriman.

## **KASUS 15**

---

### **Bijaklah Menggunakan Media Sosial!**

*Kategori: I*

Maulana Darmawan adalah seorang pengusaha konveksi yang melayani pembuatan seragam, pakaian dinas lapangan, jaket, dan sebagainya yang dipesan massal. Usaha tersebut didirikan oleh Maulana sejak tahun 2004, yang awal mulanya hanya berupa jasa sablon kaos. Pada awal mendirikan usaha ini Maulana hanya dibantu oleh dua orang saja, kemudian dengan memanfaatkan peluang membuka usaha di dekat area kampus membuat usaha Maulana berkembang dengan cukup pesat. Hingga pada tahun 2006 Maulana bekerja sama dengan teman baiknya Hanafi Pramaditya yang memiliki usaha bordir. Kemudian, usaha konveksi yang dibangun oleh Maulana dan Hanafi ini diberi nama Creative Glow Convection (CGC).

Kerja sama yang terjalin antara Maulana dan Hanafi pada CGC berjalan cukup lancar, yaitu yang ketika tahun 2006 memiliki karyawan sebanyak 11 orang saat ini sudah berkembang menjadi 42 orang. Berbekal kemampuan dalam bidang konveksi, sablon, dan bordir membuat usaha mereka berdua banyak

dipercaya mulai dari kalangan mahasiswa, pelajar, guru, dosen, organisasi pemerintahan, dan juga masyarakat secara umum. Pencapaian untuk memperoleh kepercayaan oleh banyak kalangan tersebut tidak dengan mudah didapatkan oleh CGC. Saat awal mula mendapat pesanan dari sebuah organisasi mahasiswa, produk pesanan yang dihasilkan banyak menuai kritikan. Mulai dari jahitan kurang rapi, hasil sablon tidak rata, hasil bordir mudah lepas, sampai pesanan selesai tidak tepat waktu.

Berbagai macam kritikan dari konsumen digunakan oleh Maulana dan Hanafi selaku pemilik usaha untuk memperbaiki usaha konveksi tersebut. Evaluasi secara terus menerus membuat semakin hari produk yang dihasilkan oleh tim CGC semakin baik pula. Pencapaian tersebut membuat Maulana dan Hanafi semakin bersemangat mengembangkan usaha mereka. Sehingga, pada tahun 2009 CGC sudah menjadi usaha konveksi yang terkenal dan terpercaya di Kota Surabaya hingga saat ini.

Selain memerhatikan kepuasan konsumen, Maulana dan Hanafi juga senantiasa berusaha menjaga kepuasan kerja para karyawannya. Bagi mereka kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk dijaga karena produk-produk berkualitas yang berhasil diproduksi adalah hasil dari kinerja tim CGC yang baik dan solid. Selain memiliki 42 karyawan tetap, CGC memiliki 9 karyawan *freelance* yang bekerja sebagai tenaga pemasaran. Maulana dan

Hanafi selalu ingin karyawan bekerja sebagai tim yang kompak dan bekerja layaknya teman baik, begitu pula hubungan antara karyawan dan atasan, sehingga dalam setiap kondisi baik mampu berkomunikasi dengan santai tanpa memandang jabatan.

CGC yang merupakan usaha berskala menengah, memiliki suatu sistem khusus yang diterapkan dalam hal pembagian kompensasi. Maulana dan Hanafi membuat sebuah sistem kompensasi untuk *freelance* berdasarkan lama mereka bekerja. Ketika karyawan yang bekerja lebih dari satu tahun mendapatkan pesanan minimal 50 buah pakaian akan mendapatkan bonus sebesar satu juta rupiah. Sedangkan, untuk karyawan *freelance* yang bekerja kurang dari satu tahun hanya mendapatkan bonus sebesar lima ratus ribu rupiah. Sistem kompensasi yang dirancang oleh pemilik konveksi tersebut dianggap tidak adil oleh salah satu karyawan *freelance* yang baru bekerja selama tiga bulan, karena seperti mencerminkan perilaku pilih kasih. Namun, bagi Maulana dan Hanafi pemberlakuan sistem kompensasi tersebut bermaksud untuk mengapresiasi karyawan *freelance* yang dianggap loyal terhadap CGC. Mengingat bahwa *turnover* karyawan *freelance* bagian pemasaran memang cukup tinggi, sehingga dirasa karyawan *freelance* yang mampu bertahan lebih dari setahun patut untuk diapresiasi.

Salah satu karyawan yang merasa tidak adil atas kebijakan kompensasi tersebut adalah Brian

Salahuddin. Akibat penerapan sistem kompensasi tersebut Brian merasa dikesampingkan dan merasa tidak adil atas kompensasi yang diterimanya padahal dengan pencapaian yang sama. Brian menyampaikan keluhannya tersebut tidak langsung kepada Maulana atau Hanafi, melainkan dirinya mencurahkan isi hatinya melalui media sosial. Akibat keluhannya di media sosial, Brian mendapat banyak tanggapan dari rekan-rekan sekerjanya di CGC. Curahan hati Brian di media sosial tersebut akhirnya menyebar menjadi sebuah isu yang tersebar pada semua karyawan dan ternyata terdapat pula karyawan *freelance* yang merasakan hal yang sama. Isu yang menyebar tersebut mengakibatkan ketidaknyamanan dan berdampak pada keharmonisan tim CGC. Bahkan, lebih parahnya lagi Brian juga mengumbar bahwa dirinya merasa tidak adil ketika bekerja kepada orang lain secara umum di media sosial.

Maulana dan Hanafi yang mendengar tentang hal tersebut merasa agak kecewa dengan tindakan Brian yang seolah menyebarkan masalah internal perusahaan ke publik. Guna mengklarifikasi masalah tersebut, Maulana memanggil Brian untuk mendapatkan keterangan langsung. Secara tenang dan santai Maulana bertanya kepada Brian: "Brian, apa kabar? Belakangan ini saya dengar anak-anak pada ngomongin kamu nih, sebenarnya apa sih yang terjadi Bray?". Menanggapi pertanyaan dari Maulana, Brian pun menjawab: "Mas Maulana, sebelumnya saya minta maaf ya, saya gak tau kalo hanya karena



status saya di *whatsapp* jadi semakin serius seperti ini". Percakapan antara Maulana dan Brian pun berlanjut dan berlangsung lumayan lama.

Selama percakapan berlangsung, Maulana berbicara secara santai dan *friendly* bertanya mengenai apa yang sedang terjadi. Selain itu, Maulana juga menjelaskan alasan penggunaan sistem pemberian bonus yang digunakan di CGC. Brian yang terbilang masih remaja dan labil memang rentan mengumbar segala sesuatu di media sosial tanpa memikirkan akibatnya. Maulana juga mengingatkan bahwa jika keluhannya tersebar di media sosial dan orang-orang di luar perusahaan mengetahui masalah tersebut dapat mempengaruhi citra perusahaan. Sehingga, Maulana dan Hanafi mencoba untuk menasehati dan memberikan kesempatan untuk Brian agar memperbaiki kesalahannya.

Brian yang merasa bersalah atas kejadian tersebut meminta maaf kepada Maulana, Hanafi, dan juga rekan-rekan sekerjanya. Hal tersebut menjadi sebuah pelajaran penting bagi Brian dan yang lainnya agar tidak sembarangan dalam menggunakan Media Sosial. Selain menasehati Brian, Maulana dan Hanafi juga mengajak para karyawan untuk berdiskusi bersama. Diskusi tersebut digunakan sebagai ajang untuk berbagai keluhan kesah maupun pendapat yang ditujukan untuk kebaikan bersama. Hal tersebut juga bermaksud agar antara bawahan dan atasan secara terbuka menyampaikan mengenai keluhan yang dirasakan. Agar tidak terjadi lagi kesalahpahaman dan

tidak ada prasangka buruk antara sesama karyawan maupun terhadap atasan.

### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Apakah keputusan Maulana dan Hanafi untuk memberikan Brian kesempatan dapat menjadi solusi yang tepat?

## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Terdapat karyawan yang merasa tidak puas dan merasa diperlakukan tidak adil dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan sikap dan kepuasan kerja individu dalam organisasi.
- b. Karyawan tersebut merasa bahwa pemilik perusahaan pilih kasih dan tidak adil dalam memperlakukan karyawannya, sehingga dirinya berusaha untuk mempengaruhi karyawan lainnya. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan persepsi dan pengambilan keputusan individu dalam organisasi.
- c. Ketidakpuasan tersebut membuat salah satu karyawan menyebarkan isu ketidakharmonisan yang terjadi dalam perusahaan pada media sosial. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kepribadian dan nilai individu dalam organisasi.

Permasalahan-permasalahan yang terjadi pada CGC bermula dari salah seorang karyawan yang tidak puas atas kompensasi yang diterimanya. Karyawan tersebut yang notabenenya adalah seorang karyawan *freelance* merasa tidak diperlakukan adil oleh

atasannya, sehingga memutuskan untuk menyebarkan isu-isu negatif melalui statusnya di media sosial. Keputusannya menyebarkan curhatan melalui media sosial tersebut membuat karyawan lainnya berkomentar dan menanyakan perihal curhatannya tersebut. Sembari menceritakan permasalahannya, secara tidak langsung dirinya mempengaruhi rekan-rekannya untuk melakukan protes mengenai apa yang dianggap tidak adil bagi mereka. Padahal pada kenyatannya, pemilik usaha telah membentuk sebuah sistem kompensasi yang dianggap tepat dan adil bagi semua karyawan dan semua karyawan telah sepakat dengan sistem tersebut. Pemilik usaha pun merasa kecewa atas tindakan karyawannya yang menyebarkan isu negatif tentang perusahaan melalui media sosial, padahal seharusnya dapat disampaikan baik-baik secara langsung.

## **2. Apakah keputusan Maulana dan Hanafi untuk memberikan Brian kesempatan dapat menjadi solusi yang tepat?**

Keputusan yang diambil oleh Maulana dan Hanafi memberikan kesempatan kepada Brian untuk tetap bekerja di CGC merupakan sebuah usaha untuk mempertahankan karyawan. Apalagi kesalahan Brian bukanlah kesalahan yang berhubungan dengan bisnis, melainkan kesalahan pribadi karena tidak dapat mengendalikan dirinya sendiri. Maulana yang melakukan diskusi dan mengingatkan secara baik-

baik dianggap sudah tepat dalam menghadapi Brian yang masih muda dan labil. Jika saja menggunakan cara yang kasar maka dapat mengakibatkan perseteruan dan permasalahan semakin besar. Pemberian kesempatan bagi Brian juga agar dijadikan pelajaran bagi karyawan lainnya agar berhati-hati dalam menggunakan media sosial. Oleh karena itu, secara tidak langsung Maulana dan Hanafi memberikan contoh bagaimana menjadi pemimpin yang bijaksana dalam mengambil keputusan.

## **KASUS 16**

---

### **Miskomunikasi: Penyakit Di Dalam Organisasi**

*Kategori: K/I/O*

Mozamino Cake & Pastry adalah sebuah toko kue yang berada di Jl. Madukaca, Kota Surakarta. Toko kue ini menjual aneka macam kue yang biasa dipesan untuk acara rapat, syukuran, ulang tahun, pernikahan, dan juga dapat dibeli secara eceran. Mozamino adalah toko kue milik Felicia Wahyuningati yang awalnya hanya usaha rumahan dan hanya membuat kue ketika ada pesanan. Seiring berjalannya waktu, kue yang dibuat Felicia semakin banyak peminatnya dan kemudian Felicia memutuskan untuk membuat sebuah toko kecil. Awal mula toko Mozamino dibuka adalah pada tahun 2003 dan Felicia hanya dibantu oleh tiga orang karyawan. Beruntungnya, Mozamino semakin digemari dan banjir pesanan setiap harinya sehingga saat ini Mozamino sudah berkembang menjadi toko kue besar yang memiliki 14 karyawan dan menjadi salah satu toko kue terbaik yang ada di Kota Surakarta.

Meskipun sudah berkembang menjadi toko kue yang besar, Felicia setiap hari tetap datang ke toko untuk mengawasi tokonya secara langsung. Felicia

sebagai pemilik toko dikenal sebagai atasan yang ramah dan sabar ketika mengawasi maupun menasehati karyawannya. Setiap harinya Felicia juga akan mendapatkan laporan dari kepala toko mengenai segala aktivitas toko. Permintaan Felicia meminta secara langsung laporan dari kepala toko adalah sebagai bentuk dari komunikasi langsung antara atasan dan bawahan yang dinilai lebih efektif dan efisien. Sehingga, diharapkan pesan yang ingin disampaikan dapat dengan jelas diterima oleh Felicia.

Predikat sebagai toko kue terbaik memang pantas diberikan kepada Mozamino, dikarenakan sangat banyak konsumen yang mempercayakan produk-produk olahan kue Mozamino untuk berbagai acara. Setiap harinya, Mozamino banjir pesanan dan kue yang dijual langsung di toko juga hampir setiap hari ludes terjual. Selain dapat memesan kue dengan datang secara langsung ke toko, pelanggan juga dapat memesan kue secara *online*. Fitur pemesanan *online* ini juga dianggap mempermudah pelanggan untuk memesan kue secara efisien. Hal tersebut merupakan keunggulan Mozamino dibandingkan dengan toko-toko kue lain yang ada di Kota Surakarta.

Mirza Ananda yang menjabat sebagai kepala toko juga mengakui bahwa penjualan kue Mozamino sangat tinggi setiap harinya. Bahkan dirinya sering bingung ketika bawahannya mulai kewalahan dalam memenuhi permintaan konsumen. Banyaknya pesanan dengan permintaan berbagai macam jenis kue seringkali menimbulkan kesalahan ketika

pembuatan kue. Hampir setiap hari pula Mirza merasa bahwa pesanan yang diterima *overload* dan tidak sesuai dengan kapasitas produksi di toko. Hal tersebut dikarenakan tidak ada batasan maksimal pesanan untuk setiap hari, sehingga pesanan membludak dan karyawan sering kewalahan dalam memenuhi permintaan pelanggan.

Pesanan yang membludak menyebabkan karyawan mengalami tekanan psikologis ketika harus bekerja dengan keras setiap harinya. Bahkan mereka harus sampai larut malam untuk menyelesaikan pesanan kue jika dipesan untuk acara pagi di keesokan harinya. Karyawan banyak yang mengeluh kelelahan bahkan merasa stres ketika harus memenuhi pesanan yang sangat banyak setiap hari. Tidak hanya itu, akibat kelelahan kerap kali terjadi miskomunikasi antara sesama karyawan. Misalnya, kesalahan pembuatan jenis kue, jumlah kue yang harus dibuat salah, hingga pesanan pelanggan tidak sesuai yang diinginkan.

Tekanan psikologis karyawan semakin bertambah jika mereka melakukan kesalahan, karena kekecewaan pelanggan akan berdampak buruk bagi penilaian kinerja mereka. Mirza selaku kepala toko sudah berusaha membicarakan masalah tersebut kepada Felicia dan menyarankan untuk menambah karyawan atau membatasi jumlah pesanan dalam satu hari. Saran yang diberikan oleh Mirza masih dipertimbangkan oleh Felicia dan memerintahkan Mirza untuk tetap mengkoordinir bawahannya dengan



baik agar tidak sampai terjadi kesalahan. Mirza pun senantiasa mengingatkan bawahannya agar berusaha tetap tenang ketika pesanan menumpuk dan tetap fokus agar meminimalisir kesalahan yang terjadi.

Hampir satu bulan berlalu, ternyata Felicia masih belum memutuskan untuk menambah karyawan atau membatasi pesanan. Sedangkan, semakin hari pesanan semakin banyak pula dan karyawan sangat kewalahan dalam menyelesaikan tugasnya. Bahkan, seringkali mereka menjadi sensitif ketika bekerja yang disebabkan oleh faktor kelelahan. Ketika berkomunikasi juga mereka seakan menjadi agak bernada tinggi dan mimik wajah yang kurang enak. Mirza meyakini bahwa komunikasi yang mulai buruk antara sesama karyawan tersebut dikarenakan kelelahan memenuhi pesanan yang *overload*.

Permasalahan lainnya juga ikut timbul, yaitu ketika terjadi kesalahan dalam memenuhi pesanan pelanggan mereka saling menyalahkan satu sama lain. Karyawan bagian produksi seringkali menyalahkan kasir dan admin pesanan *online* jika mereka salah dalam membuat kue pesanan atau mereka membuat kue dengan jumlah yang salah. Begitu pula sebaliknya, kasir dan admin *online* menyalahkan karyawan bagian produksi yang dianggap kurang teliti. Mirza sudah sangat sering meleraikan perdebatan yang terjadi antara bawahannya tersebut. Namun, memang tidak bisa dipungkiri bahwa mereka memang kewalahan dalam memenuhi pesanan.

Karyawan bagian produksi juga menyatakan bahwa jika terjadi kesalahan dalam pembuatan kue dan tidak sesuai dengan permintaan pelanggan terdapat beberapa penyebab. Utamanya disebabkan oleh pesanan yang *overload* dan juga disebabkan penyampaian pesanan hanya melalui tulisan di kertas yang seringkali jatuh. Bahkan, kadang kala pesanan hanya disampaikan secara langsung oleh admin kepada salah satu karyawan bagian produksi. Sehingga, karyawan hanya mengandalkan ingatan mereka di sela-sela pesanan yang sudah menumpuk dan rentan terjadi kesalahan.

### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Apakah ada yang salah dengan cara komunikasi yang dilakukan di toko Mozamino?
3. Apa solusi yang dapat digunakan Felicia dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam kasus ini adalah:

- a. Karyawan mengalami stres kerja dikarenakan pekerjaan yang *overload*, sehingga mereka tidak dapat bekerja secara maksimal dan emosinya lebih sensitif. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan manajemen stres dalam organisasi.
- b. Komunikasi antara karyawan yang berjalan kurang baik, sehingga sering mengakibatkan miskomunikasi. Hal ini merupakan permasalahan komunikasi antar individu dalam organisasi.
- c. Seringkali sesama karyawan saling menegur jika terjadi kesalahan, bahkan mengakibatkan perdebatan dan saling menyalahkan satu sama lain. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan emosi dan suasana hati individu dalam organisasi.

Permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi pada Mozamino dikarenakan tidak adanya batasan maksimum jumlah pesanan dalam satu hari. Jumlah pesanan yang masuk setiap harinya tidak sesuai dengan kapasitas produksi yang ada, sehingga mengakibatkan karyawan harus bekerja ekstra setiap harinya. Hal tersebut memicu timbulnya stres pada karyawan yang dipengaruhi oleh rasa kelelahan yang

mereka alami. Efek dari kelelahan tersebut dapat menimbulkan komunikasi mereka terganggu ketika bekerja dan juga menimbulkan emosi mereka lebih sensitif. Oleh karena itu, para karyawan sangat mudah marah jika terjadi kesalahan dan menganggap hal tersebut diakibatkan oleh rekannya yang lain.

## **2. Apakah ada yang salah dengan cara komunikasi yang dilakukan di toko Mozamino?**

Cara komunikasi yang ada pada Mozamino memang perlu diperbaiki, penyampaian pesanan harusnya tidak dilakukan hanya dengan menggunakan tulisan. Apalagi bentuk pesan tulisannya pada secarik kertas kecil yang rentan jatuh dan hilang. Perlu dilakukan perbaikan ketika menyampaikan pesanan pelanggan pada bagian produksi, yaitu dengan cara mengelompokkan setiap jenis kue dan jumlah yang dipesan pada sebuah layar LED yang dipasang di ruangan produksi, sehingga antara pesanan yang diterima pada kasir maupun admin *online* secara langsung terhubung dengan LED yang ada bagian produksi. Cara tersebut diharapkan dapat mengatasi masalah miskomunikasi dan karyawan bagian produksi dapat mengorganisir produksi kue dengan baik.

### **3. Apa solusi yang dapat digunakan Felicia dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam permasalahan ini adalah:

- a. Sebaiknya Felicia mendengarkan saran dari Mirza berupa penambahan karyawan bagian produksi atau membuat jumlah maksimum pesanan dalam satu hari. Hal tersebut perlu diperhatikan lagi karena jika diabaikan akan membuat karyawan merasa tertekan secara terus menerus dalam memenuhi permintaan pelanggan. Selain itu, solusi tersebut juga dapat mengatasi suasana hati dan emosi karyawan yang buruk ketika bekerja karena kelelahan.
- b. Masalah miskomunikasi antara bagian kasir, admin *online*, dan bagian produksi yang sering terjadi kesalahan yang berhubungan dengan pembuatan pesanan, sebaiknya dilakukan pergantian cara penyampaian pesanan. Salah satu solusi yang dapat dilakukan adalah dengan menambahkan layar LED pada ruangan produksi yang terhubung langsung dengan kasir dan admin *online*.

## **KASUS 17**

---

### **Sang Pemimpin Yang Tak Merakyat**

*Kategori: K/I/O*

Desa Marakila yang terletak di Kota Busiran adalah sebuah desa yang warganya rukun, ramah, dan sangat menjunjung tinggi toleransi. Kepala Desa Marakila yang bernama Mala Rosmina juga dikenal sebagai sosok panutan para warganya, karena memiliki kepribadian yang baik dan berjiwa kepemimpinan. Sosok pemimpin yang penuh semangat untuk menyejahterkan seluruh warga desanya, rendah hati, dan bersikap lembut kepada semua orang. Memang sangat pantas jika Mala menjadi pemimpin yang diidolakan para warganya.

Kinanti yang menjabat sebagai sekretaris desa yang juga mendampingi Mala dalam setiap kegiatan juga mengakui bahwa Mala memang luar biasa baik hatinya. Selama menjadi kepala desa, Mala tidak pernah membentak atau memarahi para bawahannya di Kantor Desa. Bahkan jika terdapat bawahannya melakukan kesalahan, tidak segan Mala secara langsung menemui dan menasehati dengan sabar. Mala juga dianggap memberikan banyak dampak positif bagi kemajuan Desa Marakila, mulai dari

sarana prasarana desa yang terus mengalami perbaikan hingga perdamaian yang tercipta di lingkungan Kantor Desa.

Selama menjabat sebagai kepala desa, Mala banyak memberikan pengalaman positif pada semua orang. Para pegawai di kantor desa juga sangat merasa terkesan dengan segala pemberian Mala baik yang bersifat materiil atau non materiil. Mala dianggap memiliki kemauan dalam membantu bawahan menyelesaikan tugasnya dan juga berkenan untuk berbagi ilmu terkait pekerjaan di kantor desa. Mala mendidik karyawan untuk bisa melakukan pekerjaan dengan baik tanpa memarahi ataupun membentak. Oleh karena itu, karyawan merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan tanpa paksaan atau tekanan. Sebagai panutan bawahannya dan warga desa, Mala senantiasa mengingatkan untuk selalu bertanggung jawab atas tugas-tugas yang diemban. Menggalakkan gotong royong dan saling membantu, serta menjunjung tinggi perdamaian.

Keseharian selama di kantor desa juga dijalani oleh Mala dengan penuh perhatian, beliau selalu menghindari bersitegang dengan karyawan yang keras kepala dan senantiasa bertutur kata lembut. Hal tersebut dilakukan karena Mala menyadari bahwa setiap manusia pasti memiliki sisi positif dan negatif, begitu pula masing-masing bawahannya pasti memiliki sikap yang berbeda-beda. Mala juga memerhatikan para pegawainya yang rajin dan selalu

menjadikan pegawai tersebut sebagai percontohan agar menjadi motivasi bagi pegawai yang lainnya.

Pada tahun keempatnya memimpin Desa Marakila, Mala diminta Pemerintah Kota untuk dipindah tugaskan ke sebuah kecamatan lain. Oleh karena itu, terjadi pergantian kepemimpinan dan Kepala Desa yang baru telah disiapkan oleh Pemerintah Kota. Kepala desa baru yang menggantikan Mala adalah Endang Sasmita, yang merupakan utusan langsung dari Wali Kota Busiran. Pergantian kepala desa tersebut tentunya membuat seluruh warga merasa sedih dan keberatan, karena Mala sudah sangat berjasa dalam kemajuan Desa Marakila.

Baru dua minggu Endang Sasmita mulai menjabat sebagai kepala desa, Kinanti selaku sekretaris desa merasa sangat jauh perbedaan cara memimpin antara Mala dan Endang. Bahkan, pegawai desa yang lainnya juga mengungkapkan keluhan mengenai kepemimpinan Endang. Sangat berbeda jauh dengan Mala yang sabar dan mengayomi bawahan, Endang justru dianggap lebih sering berbicara dengan nada agak tinggi kepada bawahannya. Endang dikenal sebagai orang yang ambisius dan mengharuskan pegawai bekerja sesuai dengan standar yang ditentukannya. Hal tersebut terlihat ketika Endang menerapkan standar yang dibuatnya sendiri dan tugas yang diberikan harus cepat selesai. Parahnya lagi ketika seorang pegawai



belum menyelesaikan tugas sebelumnya sudah ditambah dengan tugas yang baru lagi.

Para pegawai pun merasa terbebani dan tertekan mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh Endang. Akibatnya, karyawan mulai malas dan tidak produktif ketika bekerja, karena merasa tidak nyaman dengan sikap Endang yang terkesan memaksa. Endang selalu menuntut kesempurnaan dari hasil pekerjaan pegawainya dan tidak mentolerir alasan apapun jika pegawai melakukan kesalahan. Hal tersebut tentunya membuat pegawai semakin merasa tertekan dan terpaksa ketika menyelesaikan tugasnya, sehingga hasilnya pun tidak bisa maksimal.

Kurangnya perhatian Endang terhadap kondisi bawahannya saat memberikan dianggap sebagai hal yang sangat mengganggu. Endang selalu tidak peduli terhadap apa yang dirasakan oleh bawahannya, yang dipikirkannya hanya kepentingan memenuhi ambisinya sendiri. Bahkan, Endang tidak sungkan untuk membentak dan memarahi bawahannya jika terjadi kesalahan. Selain itu, warga Desa Marakila juga merasa bahwa Endang tidak ramah dan jarang bertegur sapa dengan para warga. Para warga juga berpendapat bahwa kesejahteraan warga desa tidak sebaik ketika Mala yang menjabat sebagai kepala desa.

Kinanti dan para pegawai di kantor desa sudah sangat sering membicarakan gaya memimpin Endang dan membandingkannya dengan semasa Mala menjadi kepala desa. Cara penyampaian Endang yang

kasar sangat berbeda dengan Mala yang santun dan lemah lembut. Jika Mala membantu pegawai yang kesusahan mengerjakan tugasnya, Endang justru semena-mena mengharuskan mereka menyelesaikan tugasnya meski mereka tidak mengerti. Perbedaan-perbedaan tersebut membuat pegawai merasa tidak nyaman dan lebih menyukai gaya kepemimpinan Mala. Akibatnya, kinerja dan motivasi para pegawai kantor desa jadi menurun serta merasa bahwa cara memimpin Endang sama sekali tidak efektif untuk situasi dan kondisi di Desa Marakila.

Sangat disayangkan pula, kinerja dan motivasi pegawai yang menurun mengakibatkan misi yang ditetapkan sebelumnya banyak yang belum tercapai. Visi dan misi yang menjadi cita-cita atau tujuan organisasi tentunya akan sulit dicapai ketika anggota di dalamnya tidak mampu menyelaraskan tujuan melalui tugas dan tanggung jawab yang diemban. Keefektifan gaya kepemimpinan bukan hanya bergantung pada kondisi dan situasi yang terjadi, melainkan kesesuaian sang pemimpin dalam memimpin juga harus tepat. Perbedaan yang mencolok antara kepala desa sebelumnya dengan yang baru tentunya menimbulkan sebuah masalah terhambatnya pertumbuhan kemajuan Desa Marakila.

### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Apa yang dapat dilakukan oleh pegawai kantor Desa Marakila untuk memperbaiki kinerja dan motivasi mereka yang menurun?
3. Apakah Endang harus merubah gaya kepemimpinannya?

## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Menurunnya motivasi kerja pegawai karena adanya pergantian pemimpin yang baru. Hal tersebut dikarenakan terdapat permasalahan mengenai motivasi pegawai dalam sebuah organisasi.
- b. Pemimpin yang baru dianggap sangat ambisius dan kurang memperhatikan pegawai, serta seringkali memberikan tugas yang berlebihan. Hal tersebut dikarenakan terdapat permasalahan mengenai kepemimpinan dalam sebuah organisasi.
- c. Pegawai merasa gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin yang baru tidak efektif dan tidak sesuai dengan situasi serta kondisi dalam organisasi. Hal tersebut dikarenakan terdapat permasalahan mengenai budaya organisasi.

Permasalahan-permasalahan yang terjadi pada Desa Marakila mulai muncul sejak adanya pergantian kepala desa. Gaya kepemimpinan pemimpin baru yang dianggap sangat ambisius, kurang memperhatikan pegawai, dan seringkali memberikan tugas yang berlebihan dinilai kurang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, pemimpin yang baru dirasa berbanding terbalik dengan sikap pemimpin yang lama. Pegawai yang merasa lebih

nyaman pada masa kepemimpinan pimpinan yang lama motivasi kerjanya menjadi menurun. Hal tersebut tentunya sangat mengganggu aktivitas kerja pegawai selama di kantor yang menjadi tertekan dan tidak nyaman selama bekerja.

Selanjutnya, pegawai juga merasa bahwa pemimpin yang baru merubah budaya organisasi yang selama ini sudah dibangun oleh pemimpin yang lama. Cara kerja pada masa sebelumnya dirasa pegawai lebih cocok dan efektif untuk kondisi mereka sebagai pelayan masyarakat. Mereka merasa bahwa pemimpin yang mengayomi dan bersikap lembut adalah seorang pimpinan yang tepat bagi mereka. Padahal mungkin saja sebenarnya pimpinan yang baru memiliki caranya sendiri untuk memimpin dan menumbuhkan sikap disiplin pada bawahannya. Namun, tetap saja seharusnya terjadi komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan guna menghindari kesalahpahaman dan ketidaknyamanan di lingkungan kerja.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang timbul disebabkan oleh pergantian gaya kepemimpinan yang semula transformasional berubah menjadi kepemimpinan delegatif. Perubahan tersebut membuat pegawai merasa kurang nyaman karena belum terbiasa dengan gaya kepemimpinan yang baru. Kemudian mengakibatkan perubahan sikap dan perilaku individu dalam melakukan aktivitas kerja dalam organisasi.

## **2. Apa yang dapat dilakukan oleh pegawai kantor Desa Marakila untuk memperbaiki kinerja dan motivasi mereka yang menurun?**

Motivasi pegawai yang menurun memang tidak boleh dibiarkan berlarut-larut, gaya kepemimpinan yang baru bukanlah sebuah alasan untuk tidak semangat bekerja. Mereka perlu menyadari bahwa setiap pemimpin memiliki gayanya masing-masing dan sebaiknya antara pimpinan dengan pegawai melakukan penyesuaian. Jika dirasa tidak nyaman dengan gaya memimpin Endang, sebaiknya pegawai mencoba untuk berdiskusi secara langsung dengannya. Hal tersebut perlu dilakukan karena mungkin saja Endang merasa bahwa gayanya memimpin sudah sesuai padahal menurut pegawai belum sesuai, sehingga Endang perlu mendapatkan saran dari para bawahannya.

Penyesuaian cara kerja para pegawai dengan cara kerja Endang juga perlu dilakukan, ketidaksesuaian cara kerja adalah merupakan salah satu penyebab karyawan merasa tidak sejalan dengan Endang. Ketidaknyamanan tersebut tentunya akan mengakibatkan menurunnya motivasi dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, pegawai maupun pemimpin perlu melakukan diskusi yang membahas mengenai hal-hal yang dianggap mengganggu kinerja mereka.

## **3. Apakah Endang harus merubah gaya kepemimpinannya?**

Endang sebagai pemimpin tentunya memiliki pandangan tersendiri mengenai gayanya dalam memimpin dan tentunya tidak dapat disamakan dengan orang lain. Namun, perlu diingat bahwa dirinya tidak dapat bekerja sendiri dan harus memikirkan nasib para bawahannya. Endang perlu menyadari bahwa tanpa bantuan kerja keras para pegawainya, tujuan-tujuan organisasi tidak dapat dicapai dengan mudah. Selain itu, Endang juga harus mendengarkan bagaimana komentar para pegawainya mengenai gayanya memimpin. Jika dirasa ada yang perlu diperbaiki karena dianggap membuat pegawai tidak nyaman, sebaiknya Endang berusaha memperbaikinya. Begitupun sebaliknya, pegawai juga tidak boleh semena-mena memaksa Endang merubah caranya memimpin. Sehingga, antara atasan dan bawahan terjalin hubungan yang baik dan bisa saling melengkapi serta saling mengingatkan untuk kenyamanan bersama. Oleh karena itu, bukan berarti Endang yang harus merubah gaya kepemimpinannya namun lebih tepatnya adalah saling terbukanya antara atasan dan bawahan untuk menyampaikan apa yang dirasa perlu diperbaiki.

## **KASUS 18**

---

### **Dana Infaq Yang Hilang Arah**

*Kategori: K/I*

Bank Berlian Syariah adalah bank berskala nasional dan merupakan salah satu bank syariah yang terbilang besar di Indonesia. Sebagai bank syariah tentunya karyawan Bank Berlian senantiasa bekerja dengan suasana tempat kerja yang islami. Sebelum memulai bekerja, setiap pagi terdapat rutinitas sholat dhuha berjamaah dan mengaji bersama. Hernanda Mohammad yang merupakan kepala Bank Berlian Cabang Bogor mewajibkan semua karyawan untuk mengikuti rutinitas setiap pagi tersebut. Guna mengkoordinasikan kegiatan rutin tersebut, kepala bank berinisiatif untuk memilih seseorang sebagai koordinator dan pengelola musholla kantor. Oleh karena itu, setelah Hernanda berdiskusi dengan para karyawan akhirnya memutuskan untuk menjadikan Khanif Hizbullah sebagai kepala pengelola musholla kantor. Khanif yang awalnya menjabat sebagai petugas keamanan, saat ini telah mendapat tugas baru menjadi kepala pengelola musholla dan didampingi oleh Alina Hapsari sebagai bendahara.

Saat ini, musholla yang ada di kantor Bank Berlian terbilang cukup kecil dan kurang luas jika digunakan untuk sholat berjamaah. Hernanda juga



sudah menyadari akan hal tersebut dan mencoba berdiskusi dengan Khanif untuk rencana membangun musholla yang lebih luas. Dana untuk pembangunan musholla memang sudah ada anggarannya, namun setelah dilakukan perhitungan dana tersebut masih kurang. Sebagai solusinya, Khanif menyarankan untuk menggalang infaq dari para karyawan dan nasabah Bank Berlian. Saran dari Khanif dianggap cukup baik, dan Hernanda pun menyetujuinya. Sembari musholla mulai dibangun menggunakan anggaran yang sudah ada, penggalangan infaq pun juga mulai berjalan.

Setelah dua bulan berlalu, proyek pembangunan musholla sudah hampir selesai dan dana infaq yang diperoleh sudah cukup jika digunakan untuk membeli perabotan serta perlengkapan musholla. Laporan perolehan infaq dan alokasi dana juga sudah disusun oleh Khanif dan Alina. Khanif memang seorang yang jujur dan amanah, sehingga tidak salah jika dirinya dipilih sebagai kepala pengurus musholla. Hernanda juga merasa sangat senang terhadap hasil kerja Khanif selama mengkoordinir kegiatan rutin pagi hari dan pengelolaan dana infaq. Atas permintaan Hernanda, penggalangan dana infaq tetap saja dijalankan setiap hari agar dapat digunakan sebagai dana perawatan dan operasional musholla. Khanif pun setuju dengan saran Hernanda, karena selain dapat digunakan sebagai dana operasional nantinya dapat juga

digunakan untuk acara santunan anak yatim atau peringatan hari besar islam.

Akhirnya dalam waktu tiga bulan musholla yang dibangun dengan anggaran dan tambahan dari infaq telah selesai dibangun. Tentunya hal tersebut membuat semua karyawan merasa senang dan nyaman ketika menjalankan ibadah. Rutinitas berinfaq juga masih berjalan dengan baik, karyawan dan nasabah bank dengan suka rela berinfaq. Jumlah infaq yang diperoleh memang cukup besar, dalam satu bulan berkisar antara tiga sampai lima juta rupiah bahkan lebih. Khanif dan Alina pun senantiasa jujur dalam melaporkan pendapatan dan penggunaan dana infaq kepada Hernanda.

Pada akhir tahun, Hernanda dipindah tugaskan ke cabang Bank Berlian yang ada di Kalimantan Tengah. Hal tersebut menandakan bahwa akan ada kepala cabang baru yang akan menggantikan Hernanda. Seluruh karyawan sangat merasa kehilangan atas dipindahkannya Hernanda, karena Hernanda dianggap sebagai pemimpin yang jujur, mengayomi, dan sabar. Hernanda pun juga merasa berat meninggalkan para karyawannya yang sudah dianggapnya sebagai keluarga dan telah bekerja sama dengannya selama empat tahun. Namun, perintah untuk pindah tugas harus tetap dilaksanakan oleh Hernanda.

Hari serah terima jabatan pun tiba, kepala cabang yang menggantikan Hernanda telah tiba dan memperkenalkan dirinya. Kepala cabang yang baru

adalah Frendy Mahardika yang sebelumnya menjabat sebagai *relationship manager* di kantor pusat Bank Berlian Syariah. Para karyawan pun berkenalan dan mengucapkan selamat datang kepada Frendy selaku kepala kantor cabang Bogor yang baru. Selain itu, pada momen tersebut para karyawan juga mengucapkan salam perpisahan dan memberikan kenang-kenangan kepada Hernanda. Sejak hari itu, semua tanggung jawab Hernanda pun sudah berpindah kepada Frendy.

Pada awal mula kepemimpinan Frendy para karyawan cukup merasa nyaman dan beranggapan bahwa Frendy akan memimpin dengan baik kedepannya. Namun, setelah hampir satu bulan karyawan mulai merasa terganggu dengan sikap Frendy yang mudah marah dan semena-mena terhadap bawahannya. Kegiatan rutin pagi hari untuk sholat dhuha berjamaah dan mengaji bersama pun sering tidak dilakukan karena Frendy memerintahkan karyawan untuk segera bekerja. Khanif pun sangat menyayangkan keputusan Frendy yang sudah tidak menganggap penting kegiatan rutin yang telah dijalankan bertahun-tahun tersebut. Bahkan, Khanif sering dikomentari oleh Frendy mengenai dana infaq yang dipergunakan untuk operasional musholla dan santunan anak yatim. Frendy terkesan curiga dan berpikiran negatif terhadap Khanif dan Alina yang mengelola musholla serta dana infaq. Padahal Khanif dan Alina selalu jujur dalam menjalankan tugasnya selama ini.

Ketidakpercayaan Frendy tersebut bertambah ketika Alina melakukan kesalahan ketik saat membuat laporan bulanan pendapatan dan penggunaan dana infaq. Frendy pun secara terang-terangan memarahi Khanif dan Alina di depan karyawan yang lainnya. Alina mengakui bahwa hanya terjadi kesalahan ketik pada laporan dan dirinya sama sekali tidak mengambil apa yang bukan haknya itu. Khanif pun telah memohon maaf atas kelalaian Alina dan dirinya, namun tetap saja Frendy selalu merasa curiga. Hingga akhirnya, Frendy memutuskan jika dana infaq dititipkan saja ke rekening pribadinya dengan maksud menghindari penyelewengan.

Hal tersebut sangat disayangkan oleh Khanif, Alina, dan karyawan lainnya sehingga menganggap bahwa sikap Frendy tidaklah sejalan dengan cara kerja serta tujuan organisasi. Namun apa daya, Khanif dan Alina hanya bisa menuruti perintah Frendy karena jika tidak melaksanakan perintahnya akan mengakibatkan Frendy marah-marah. Guna memenuhi perintah Frendy, pendapatan infaq setiap bulannya langsung dikirimkan ke rekening pribadi Frendy. Padahal sebenarnya Khanif dan karyawan lainnya merasa curiga, hal yang aneh jika dana infaq harus disimpan di rekening pribadi seseorang, apalagi Frendy adalah seorang kepala bank. Namun, mereka tetap berusaha untuk berpikiran baik saja atas keputusan Frendy tersebut.

Setelah berjalan tiga bulan dana infaq dikirimkan ke rekening pribadi Frendy, ada sesuatu

yang membuat Khanif menjadi terganggu. Ketika Khanif mengajukan permintaan biaya perawatan dan operasional untuk musholla, Frendy selalu protes karena biaya yang dikeluarkan dianggap terlalu besar. Padahal jumlah biaya yang diminta memang sudah sewajarnya dan seperti biasanya, bahkan Khanif diminta untuk tidak terlalu boros menggunakan dana infaq. Anehnya lagi saat Khanif menanyakan jumlah dana infaq yang ada karena akan digunakan untuk kegiatan santunan anak yatim, jawaban Frendy selalu tidak jelas dan seakan tidak jujur. Frendy pun tidak pernah menyampaikan jumlah dana infaq yang tersisa setelah dikurangi dengan biaya operasional musholla kepada karyawan. Hal tersebut tentunya membuat karyawan semakin curiga akan perilaku atasannya tersebut.

Khanif menyampaikan kecurigaannya kepada Alina, ternyata Alina pun juga merasa janggal atas tindakan Frendy tersebut. Bahkan, kegiatan santunan anak yatim yang rutin dilaksanakan setiap bulan juga diambil alih oleh Frendy. Menurut penjelasan Frendy kepada Khanif, dirinya akan menyalurkan dana santunan anak yatim secara langsung ke panti-panti asuhan secara bergilir. Namun anehnya, Frendy tidak pernah membuat laporan penyaluran dana santunan anak yatim. Sehingga, hal tersebut dianggap janggal dan mencurigakan oleh Khanif dan karyawan-karyawan lainnya.

### **PERTANYAAN**

1. Apa saja permasalahan yang terjadi pada kasus ini?
2. Mengapa Khanif tetap mematuhi perintah Frendy meskipun merasa tidak nyaman?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Apa saja permasalahan yang terjadi pada kasus ini?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Terdapat salah satu karyawan yang dituduh oleh atasannya melakukan tindakan yang tidak jujur tanpa bukti yang akurat. Hal ini merupakan permasalahan pada sistem kepemimpinan dalam organisasi.
- b. Pimpinan yang menegur keras bawahannya dikarenakan tidak melaksanakan tugas sesuai dengan perintahnya, serta seringkali berlaku semena-mena terhadap bawahannya. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kekuasaan dan politik dalam organisasi.
- c. Keputusan yang diambil oleh pimpinan dianggap tidak sejalan dengan tujuan organisasi. Hal ini juga merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kekuasaan dan politik dalam organisasi.
- d. Kecurangan yang dilakukan oleh pimpinan berupa tidak transparannya pengelolaan keuangan. Hal ini merupakan permasalahan mengenai kepribadian dan nilai pemimpin dalam organisasi.

Permasalahan-permasalahan yang terjadi pada Bank Berlian Syariah tersebut berasal dari seorang pemimpin baru yang dinilai kurang amanah dalam menjalankan tugasnya. Hal tersebut terlihat dari

bagaimana dirinya menuduh karyawannya berbuat curang tanpa bukti yang akurat. Cara pimpinan baru tersebut memimpin juga dinilai mengikis kegiatan-kegiatan positif yang selama ini dibangun oleh pemimpin yang lama. Tentunya tindakan tersebut dianggap tidak sejalan dengan tujuan organisasi yaitu menciptakan kehidupan bekerja yang islami.

Kebiasaan pemimpin yang baru yang sering menegur secara keras bawahannya yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan perintahnya menunjukkan bahwa dirinya memanfaatkan kekuasaannya dalam organisasi. Kekuasaannya tersebut membuat dirinya semena-mena terhadap karyawannya, sehingga karyawan pun merasa takut dan berusaha mengikuti perintahnya. Lebih parahnya lagi, pemimpin baru tersebut dianggap melakukan sebuah kecurangan dengan tidak melaporkan pengelolaan dana infaq secara transparan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin tersebut memiliki kepribadian yang buruk karena tidak jujur dalam bekerja.

Perilaku pimpinan tersebut juga menunjukkan bahwa dirinya tidak memberikan contoh moral yang baik dalam bekerja. Tindakan semena-mena terhadap karyawan, sering membentak, dan melakukan perbuatan tidak jujur menunjukkan bahwa dirinya bukanlah pemimpin yang dapat dicontoh. Padahal kewajiban menjadi seorang pemimpin adalah harus menjadi panutan bagi para bawahannya.



## **2. Mengapa Khanif tetap mematuhi perintah Frendy meskipun merasa tidak nyaman?**

Khanif yang sebenarnya merasa janggal dan tidak nyaman terhadap perintah Frendy memaksakan diri untuk mematuhi perintah Frendy. Hal tersebut dikarenakan Frendy memiliki kekuasaan sebagai pemimpin, sehingga Khanif merasa takut jika tidak menuruti Frendy, hal ini akan berimbas bagi karirnya bahkan dapat juga berakhir dengan pemecatan. Frendy yang memiliki kekuasaan terbukti melakukan politik di tempat kerja dengan memaksakan kehendaknya terhadap para karyawannya. Hal tersebut tentunya Khanif berpasrah diri untuk menuruti keinginan Frendy, karena takut dirinya akan kehilangan pekerjaannya.

## **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi masalah tersebut adalah dengan cara:

- a. Masalah perilaku pimpinan pada Bank Berlian Syariah ini memang sudah sangat terlampaui batas, tindakan pemimpin yang semena-mena tersebut tidak boleh dibiarkan berlarut-larut. Sebaiknya, karyawan yang sering berhubungan langsung dan tergolong dekat dengan pemimpin tersebut melakukan upaya untuk mengingatkan atas perilakunya. Upaya tersebut dapat dilakukan ketika sedang berdiskusi secara pribadi maupun

ketika mengobrol secara informal di luar urusan pekerjaan.

- b. Melakukan pelaporan kepada direksi kantor pusat untuk pertimbangan atas perilaku pemimpin yang kurang amanah tersebut. Bank Berlian Syariah tentu kegiatan bekerjanya sesuai dengan syariat Islam, begitu pula pemimpinnya yang harus mampu memimpin dengan amanah. Pihak direksi harus mengetahui bahwa pemimpin cabang tersebut harusnya mendapat teguran. Sehingga, melalui teguran tersebut diharapkan pemimpin tersebut dapat memperbaiki perilakunya. Bahkan, jika tetap tidak berubah dapat dikenakan sanksi tegas berupa pemecatan.
- c. Masalah dugaan kecurangan oleh pemimpin berupa penyelewengan dana infaq sebaiknya diselidiki dengan teliti, sehingga dapat menemukan sebuah bukti yang akurat. Jika memang terbukti melakukan kecurangan, maka kasus tersebut dapat dilaporkan kepada pihak berwajib.

# KASUS 19

---

## Hanashima Party Planner

*Kategori: O/I*

Hanashima Party Planner adalah sebuah bidang usaha yang menyediakan persewaan dekorasi untuk acara ulang tahun, pesta pernikahan, rapat, dan berbagai acara sesuai permintaan konsumen. Bukan hanya dekorasinya saja yang disediakan, namun jasa untuk mengatur dan menata dekorasi beserta pernik-perniknya juga ditawarkan oleh Hanashima Party Planner. Usaha ini berawal dari ide pemiliknya yaitu Faradila Zauhar yang dulunya merasa kerepotan saat menyiapkan kejutan ulang tahun untuk kekasihnya. Pengalaman tersebut dijadikan Faradila sebagai sebuah peluang yang dapat menjadi bisnis. Akhirnya pada tahun 2015, dengan mengumpulkan uang tabungan bersama kekasihnya Nizar Hamdan, mereka sepakat untuk membuat usaha jasa *party planner*.

Bermodalkan uang tabungan dari Faradila dan Nizar yang kala itu masih berstatus mahasiswa, mereka merintis usaha *party planner* yang terbilang masih sederhana. Modal dari uang tabungan yang terkumpul digunakan untuk membeli peralatan dekorasi seperti pot bunga, taplak meja, pernik pernik hiasan meja, tempat lilin, dan sebagainya.

Penawaran dimulai dari mempromosikan kepada teman-teman sekelas mereka dan juga melalui media sosial. Media sosial yang digunakan untuk proses promosi adalah instagram dan twitter. Lambat laun bukan hanya teman-teman Faradila dan Nizar saja yang memesan, namun sudah mulai banyak yang mengenal melalui media sosial. Banyak orang yang berminat untuk menggunakan jasa *party planner* ini, karena dianggap lebih mudah ketika akan mengadakan sebuah acara tanpa perlu mendekorasi sendiri.

Semakin hari Hanashima Party Planner semakin berkembang, keuntungan yang diperoleh dipergunakan Faradila dan Nizar untuk menambah variasi dekorasi. Bagusnya pelayanan dan pilihan dekorasi yang bervariasi membuat Hanashima Party Planner dipercaya oleh banyak pelanggan. Pemanfaatan media sosial sebagai tempat promosi juga sangat berpengaruh atas berkembangnya usaha tersebut, sehingga Faradila dan Nizar memutuskan untuk merekrut karyawan agar dapat melayani lebih banyak melayani pelanggan. Hal tersebut dikarenakan seringkali terdapat permintaan untuk mendekorasi pada jam yang sama, tentunya dengan merekrut karyawan baru dapat menanggulangi masalah tersebut.

Pada tahun 2017, Faradila dan Nizar sudah lulus kuliah bersama dan usaha mereka juga semakin berkembang pesat. Usaha yang mereka rintis bersama itu telah memiliki 14 karyawan yang

senantiasa menjalankan tugas dekorasi acara kecil maupun besar. Nizar memutuskan untuk bekerja pada salah satu bank swasta dan Faradila tetap menangani usaha Hanashima Party Planner. Faradila pun sadar bahwa memimpin 14 karyawan tidaklah mudah, maka dari itu Faradila senantiasa berusaha bertindak seadil-adilnya agar tidak terjadi perselisihan.

Guna menciptakan inovasi-inovasi baru, Faradila selalu mengadakan diskusi setiap sebulan sekali bersama dengan seluruh karyawannya. Hal tersebut bertujuan untuk mendorong agar karyawannya berpikir kreatif dalam usaha menciptakan variasi dekorasi yang baru. Selain itu, diharapkan dengan adanya diskusi sebulan sekali tersebut diharapkan dapat dijadikan sebagai ajang untuk menyampaikan ide, kritik, saran, maupun keluhan karyawan Faradila pun merasa bahwa dengan adanya diskusi tersebut mampu membuat karyawan menyampaikan ide-ide yang bagus dan mempererat hubungan antar karyawan beserta pimpinan pula.

Suatu ketika, seorang pelanggan meminta Hanashima Party Planner menyiapkan tema dekorasi untuk sebuah acara ulang tahun yang cukup besar dengan 500 tamu undangan dan bertempat di suatu hotel mewah. Faradila pun segera membentuk sebuah tim dengan jumlah 10 orang dan segera mengadakan rapat untuk persiapan acara tersebut. Salah satu karyawan bernama Gandhi Sudrajat banyak

menyumbangkan ide-ide cemerlang untuk konsep acara tersebut dan beberapa karyawan lainnya juga turut menyumbangkan saran atas ide Gandhi. Faradila dan semua anggota tim juga sangat setuju dengan ide dari Gandhi, sehingga diputuskan menggunakan ide tersebut untuk tema dekorasinya. Ide dari Gandhi memang sangat bagus, acara pun mampu berjalan dengan lancar dan pelanggan menyatakan sangat puas dengan konsep pesta yang disajikan.

Acara besar telah usai, tiba saatnya untuk pembagian kompensasi untuk semua karyawan yang terlibat menjadi tim acara tersebut. Faradila memberikan besaran kompensasi sama rata bagi semua anggota tim, karena dirinya menganggap kesuksesan tersebut adalah hasil dari kerjasama bukan secara individu. Namun, ternyata Gandhi mengajukan protes atas keputusan Faradila yang memberikan kompensasi sama rata. Hal tersebut dikarenakan Gandhi merasa bahwa dirinya adalah orang yang paling berkontribusi atas berhasilnya acara tersebut. Dirinya sangat mengharapkan bahwa mendapatkan kompensasi yang lebih besar diantara rekannya yang lain. Karyawan yang lain pun merasa heran terhadap protes yang diajukan Gandhi, karena mereka juga merasa turut andil dalam suksunya acara tersebut dan cukup puas atas kompensasi yang mereka terima.

Gandhi pun mencoba berdiskusi secara langsung dengan Faradila dan menyatakan itu tidak adil bagi dirinya. Dirinya menyatakan bahwa rekannya

yang lain tidak banyak berkontribusi atas berhasilnya acara besar tersebut. Faradila dengan perlahan menjelaskan kepada Gandhi bahwa dirinya hanya ingin adil kepada semua karyawannya, tidak ada yang perlu dibeda-bedakan karena semua dikerjakan secara bersama-sama. Akhirnya, Gandhi dengan berat hati menerima kompensasi yang telah ditetapkan Faradila meskipun dalam hatinya merasa bahwa itu tidak sepadan dengan kontribusinya.

Setelah kejadian tersebut Gandhi ketika bekerja menjadi tampak agak sinis kepada rekan-rekannya. Selain itu, dirinya juga menjadi jarang menyampaikan ide-idenya lagi ketika diskusi bulanan. Bahkan dirinya menjadi malas-malasan ketika bekerja, menunda-nunda pekerjaan, dan sering datang terlambat ketika melayani pelanggan. Atas perilakunya tersebut, rekan-rekan kerja Gandhi banyak yang sudah menegurnya dan meminta agar dirinya jangan bertindak seperti itu. Sangat dikhawatirkan jika Gandhi tetap berperilaku seperti itu dapat membuat *image* Hanashima Party Planner menjadi buruk karena banyak pelanggan yang merasa kecewa.

Kemudian, perilaku Gandhi tersebut disampaikan oleh salah satu karyawan kepada Faradila dengan harapan Faradila dapat memperingatkan Gandhi. Faradila pun beberapa kali mencoba berdiskusi dengan Gandhi dan menyampaikan bahwa perilakunya tersebut harus diubah. Gandhi pun hanya menjawab dengan tidak serius dan terkesan mengabaikan peringatan dari

Faradila. Sebenarnya, Faradila telah menyadari bahwa perubahan perilaku Gandi tersebut dikarenakan ketidakpuasannya atas besaran kompensasi yang diterimanya kala itu. Namun, Faradila tetap memegang teguh sikapnya untuk berbuat adil tanpa membedakan karyawannya apalagi dalam urusan kompensasi.

### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Benarkah keputusan Faradila untuk memberikan besaran kompensasi yang sama pada karyawannya?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?



## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Terdapat karyawan yang tidak setuju dengan besaran gaji yang diberikan oleh atasannya. Hal ini merupakan permasalahan dalam penerapan kebijakan dan praktik sumber daya manusia dalam organisasi.
- b. Karyawan tersebut merasa bahwa kontribusinya lebih besar jika dibandingkan dengan rekannya yang lain, sehingga melakukan protes karena merasa tidak puas jika kompensasinya disamakan. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan sikap dan kepuasan kerja seorang individu di dalam organisasi.
- c. Ketidakpuasan karyawan tersebut mengakibatkan dirinya merasa kecewa, sehingga motivasi kerjanya menurun dan sering bermalas-malasan ketika bekerja. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan motivasi, emosi, dan suasana hati seorang individu dalam organisasi.

Permasalahan-permasalahan tersebut terjadi karena Hanashima Party Planner merupakan usaha dengan kebijakan yang terbilang belum terstruktur. Praktik-praktik sumber daya manusia yang berhubungan dengan kompensasi juga masih belum disusun secara mendetail. Padahal dalam urusan pemberian kompensasi bukan hanya memperhatikan

gaji pokok saja, namun perlu diperhatikan tentang bonus, insentif, dan sebagainya. Selain itu, karyawan yang berprestasi juga terlihat masih kurang diapresiasi oleh pemilik usaha. Bukan hal aneh jika karyawan yang selalu menyumbangkan idenya lambat laun akan merasa malas untuk memikirkan ide-ide baru lainnya.

Ketidakpuasan karyawan atas kontribusinya yang dinilai tidak diapresiasi dibuktikan oleh Gandhi yang melakukan protes. Pengajuan protes tersebut sebagai ungkapan rasa kecewanya atas keputusan Faradila yang seolah tidak mempedulikan karyawan yang berprestasi atau berkontribusi besar bagi kesuksesan bisnis. Rasa ketidakpuasan Gandhi tersebut berakibat pada motivasi kerjanya yang menurun dan membuat suasana hatinya tidak enak. Sehingga, ketika bekerja Gandhi sering bermalas-malasan dan datang terlambat ketika melayani pelanggan.

Sebuah hal yang sangat fatal jika Faradila terus membiarkan Gandhi terus-menerus kecewa dan tetap bekerja dengan tidak baik, karena bisa saja sebenarnya bukan Gandhi saja yang merasakan hal tersebut. Hal yang dikhawatirkan juga adalah menurunnya rasa puas pelanggan, sehingga *image* perusahaan akan buruk pula di mata pelanggan. Oleh karena itu, Faradila sebagai pemilik usaha dituntut agar mampu segera menyelesaikan permasalahan tersebut.

## **2. Benarkah keputusan Faradila untuk memberikan besaran kompensasi yang sama pada karyawannya?**

Keputusan Faradila memberikan kompensasi dengan besaran yang sama memang sudah benar karena pekerjaan mereka dilaksanakan secara berkelompok, namun masih perlu ditambahkan kebijakan baru. Kebijakan yang berhubungan dengan kompensasi perlu dikembangkan lagi, yaitu berupa pemberian bonus bagi karyawan yang berprestasi dan berkontribusi bagi kemajuan perusahaan dan keberhasilan bisnis. Hal tersebut dinilai akan menambah semangat para karyawannya, karena mereka akan berlomba-lomba untuk menyampaikan idenya dan terus berinovasi. Selain itu, dengan adanya kebijakan tersebut diharapkan karyawan dapat merasa adil dan mendapat kompensasi yang sepadan dengan kontribusinya untuk perusahaan.

## **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi masalah tersebut adalah dengan cara:

- a. Perbaiki sistem pemberian kompensasi, yaitu dengan menambahkan pemberian kompensasi berupa bonus bagi karyawan yang mampu berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan. Sehingga, diharapkan mampu menghindari kekecewaan karena karyawan merasa idenya tidak diapresiasi oleh perusahaan.

- b. Pemilik usaha harus lebih peka terhadap perasaan kecewa yang dirasakan karyawannya, karena dapat berakibat fatal bagi bisnisnya. Oleh karena itu, ketika terdapat karyawan yang menyampaikan keluhannya perlu dipikirkan matang-matang untuk mencari solusinya. Hal tersebut untuk menghindari dampak kekecewaan karyawan yang berimbas pada penurunan kinerjanya.
- c. Usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan agar terus berusaha berinovasi salah satunya dapat dilakukan dengan cara mengadakan pemilihan karyawan teladan. Adanya penilaian khusus bagi karyawan yang rajin, memiliki ide-ide cemerlang, dan loyal terhadap perusahaan akan menambah semangat karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin. Hal tersebut juga diharapkan dapat menghindari rasa kekecewaan karyawan yang merasa kontribusinya yang ekstra bagi perusahaan tidak diapresiasi.

## **KASUS 20**

---

### **Bekerjalah Sepenuh Hati!**

*Kategori: I/K*

Sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang pembuatan meubel berbahan dasar kayu jati bernama PT Greysands Meubelindo Top (GMT) terletak di Kabupaten Jepara, Jawa Tengah. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1979 yang dirintis oleh pemiliknya yaitu Raden Wiraguna. Berbekal semangat untuk memproduksi meubel dengan kualitas yang tinggi dan mampu menembus pasar internasional, Raden senantiasa ulet mengembangkan usahanya. Bahkan diawal Raden membuka PT GMT, dirinya ikut secara langsung dalam proses pembuatan meubel. Hingga saat ini PT GMT berhasil menjadi salah satu perusahaan meubel terkemuka di Indonesia dan berhasil pula mengekspor produknya ke luar negeri.

Keberhasilan PT GMT yang mampu memperkenalkan produknya ke kancah internasional tidaklah luput dari peran investor. Para investor yang berani menginvestasikan modalnya kepada PT GMT dikarenakan mereka mengetahui produk yang dihasilkan memang berkualitas tinggi dan layak untuk diekspor. Atas kepercayaan para investor tersebut, membuat Raden semakin meningkatkan kualitas

produknya dan senantiasa berinovasi menciptakan desain-desain meubel yang unik. Hingga saat ini, PT GMT berkembang cukup pesat dan telah memiliki 74 karyawan yang tersebar pada berbagai divisi.

Pada usianya yang sudah semakin tua, Raden memutuskan untuk menjadikan anaknya sebagai pengganti dirinya memimpin PT GMT. Mustika Ratri adalah anak sulung Raden yang dipercaya untuk menjadi pemimpin di PT GMT. Pergantian pemimpin tentunya bukan sebuah hal yang mudah dan mungkin memerlukan waktu agar Mustika dapat beradaptasi serta menyatu dengan para bawahannya. Apalagi Mustika juga harus siap menghadapi berbagai masalah yang akan dihadapi dan mencari solusi yang terbaik. Sebelum ayahnya memutuskan memberikan jabatannya tersebut pada dirinya, Mustika sempat menyatakan masih belum siap untuk menjadi pemimpin. Namun, Raden senantiasa meyakinkan bahwa dirinya pasti mampu menjadi pemimpin yang baik dengan bimbingan dari sang ayah.

Tak lama setelah Mustika menjabat sebagai pimpinan di PT GMT, sebuah masalah terjadi dan menurut Mustika masalah tersebut cukup serius. Akibat persaingan yang sangat ketat di bidang usaha meubel di Jepara membuat beberapa investor beralih kepada perusahaan lain. Setelah ditelusuri penyebab dari adanya investor yang beralih adalah karena beberapa kali terjadi adanya kerusakan atau produk meubel yang cacat dan tidak layak untuk diekspor. Menanggapi hal tersebut Mustika mencoba untuk

berkoordinasi secara langsung dengan para karyawan agar kesalahan tersebut tidak terjadi lagi.

Pada pertemuan Mustika dengan para karyawannya, dirinya menyampaikan bahwa berharap semua karyawan saling bekerja sama dalam menjaga kestabilan kualitas semua produk yang meubel yang diproduksi. Mustika juga memohon agar karyawan senantiasa lebih berhati-hati dan memastikan bahwa produk tidak ada yang cacat, karena hal tersebut sangat berakibat fatal dan dapat menurunkan *image* perusahaan di mata pelanggan maupun investor. Mustika pun mulai merancang sebuah konsep untuk diadakannya pelatihan bagi karyawan yang selama ini seolah terlupakan pada masa kepemimpinan ayahnya. Program pelatihan keterampilan kerja tersebut diharapkan mampu menambah wawasan para karyawannya dan juga dapat digunakan sebagai ajang berbagai ilmu pengetahuan antar sesama karyawan. Kebebasan berpendapat dan menyampaikan keluhan juga diterapkan oleh Mustika, dengan harapan dapat mengetahui apa saja yang perlu diperbaiki guna memberikan kepuasan kerja bagi karyawannya.

Setelah banyak hal baru diterapkan Mustika dengan harapan dapat mengembalikan kepercayaan investor pada PT GMT, tetap saja para investor masih enggan untuk kembali berinvestasi. Hal ini mengakibatkan Mustika yang senantiasa mengedepankan kepuasan para karyawannya berubah menjadi berfokus hanya pada mencari

keuntungan yang sebesar-besarnya. Karena keuangan perusahaan mulai melemah karena banyaknya investor yang mundur dan berpindah ke perusahaan yang lain. Mustika memerintahkan karyawannya untuk bekerja dengan keras agar dapat menguatkan kondisi keuangan perusahaan. Bahkan, Mustika seringkali menegur dengan keras dan memarahi jika terdapat karyawannya yang berbuat kesalahan.

Suatu ketika, Mustika merasa sangat marah kepada karyawannya pada bagian produksi karena mereka dianggap kurang teliti dalam memproduksi meubel. Salah satu karyawan yang dianggap paling mengganggu adalah Wahda Suwito, salah satu karyawan baru dan merupakan karyawan kontrak yang perilakunya sangat egois. Menurut para rekan kerjanya, Wahda sangat sulit ketika diajak bekerja sama dan dirinya hanya mementingkan tugas yang menjadi bagiannya. Saat harus menyelesaikan sebuah pekerjaan secara berkelompok Wahda terkesan acuh dan tidak berkontribusi banyak ketika bekerja. Begitu pula ketika tugasnya telah selesai, maka dirinya akan langsung pergi beristirahat meskipun rekannya yang lain sedang kerepotan dan membutuhkan bantuan. Bahkan ketika terjadi kesalahan pada pekerjaan yang dilakukan secara berkelompok, Wahda cenderung menyalahkan orang lain dan tidak mau menyalahkan dirinya sendiri.

Mengetahui hal tersebut, Mustika mencoba mengajak Wahda berbicara secara pribadi dan



menjelaskan bahwa perilakunya tersebut sangat mengganggu karyawan lainnya. Selain mengetahui dari rekan-rekan kerja Wahda, sebenarnya Mustika juga sering mengetahui secara langsung perilaku Wahda. Mustika juga sering melihat Wahda kerap bersantai-santai ketika rekan-rekannya sedang sibuk bekerja, padahal karyawan yang lain saling membantu jika terdapat pekerjaan rekannya yang belum terselesaikan. Wahda pun memohon maaf atas perilakunya tersebut dan akan berusaha untuk memperbaikinya. Meskipun Mustika merasa kecewa, namun dirinya tetap memberikan kesempatan kepada Wahda untuk tetap bekerja di PT GMT dan berharap Wahda dapat memperbaiki kesalahannya.

Jauh seperti apa yang diharapkan Mustika, ternyata Wahda masih belum sepenuhnya merubah perilakunya. Wahda tetap saja egois ketika bekerja dan tidak pernah mempedulikan rekannya yang membutuhkan bantuan. Hal yang lebih mengejutkan lagi adalah ternyata Wahda sering mengeluh tidak betah bekerja di PT GMT kepada rekannya, sehingga dirinya memiliki keinginan untuk mencari perusahaan lain. Mustika tidak ingin bertindak gegabah dan menegur Wahda kembali, karena Mustika sadar bahwa Wahda masih merupakan karyawan baru. Selain itu, hasil kerja Wahda memang sangat bagus dan rapi, sehingga Mustika mencoba mempertahankan Wahda dan sesekali memperingatkan secara halus.

### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Apakah tindakan Mustika tetap mempertahankan Wahda sudah tepat?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Terdapat karyawan yang ketika bekerja hanya mementingkan tugasnya sendiri dan tidak peduli dengan pekerjaan lain yang dilaksanakan secara berkelompok. Hal ini merupakan permasalahan pada perilaku individu di dalam organisasi mengenai kepribadian dan nilai.
- b. Karyawan tersebut egois dan merasa bahwa pekerjaan yang diselesaikan adalah yang terbaik, sehingga ketika terjadi kesalahan dirinya selalu menyalahkan rekannya yang lain. Hal ini merupakan permasalahan cara memahami kerja tim, yaitu dalam sebuah tim tidak terjalin rasa saling keterikatan dalam bekerja sama.
- c. Karyawan tersebut juga sering tidak memperhatikan teguran dari atasannya dan juga tidak loyal terhadap perusahaan. Hal ini merupakan permasalahan pada sikap dan kepuasan kerja, karena karyawan tidak merasakan kepuasan kerja sehingga membuat dirinya tidak loyal terhadap organisasi.

Permasalahan-permasalahan tersebut terjadi karena karyawan bernama Wahda memiliki kepribadian yang tidak dapat menyesuaikan diri dalam situasi kerja. Sikapnya yang acuh terhadap

rekan sekerjanya menunjukkan bahwa dirinya tidak memahami bagaimana bekerja sama dalam tim. Meskipun setiap karyawan telah diberikan bagian tugas masing-masing, namun bagian tugas yang mereka kerjakan akan digabungkan menjadi suatu produk. Keegoisan Wahda dan sikapnya yang menyalahkan orang lain ketika terdapat kesalahan menunjukkan bahwa dirinya masih belum menyadari nilai-nilai yang harus dijadikan pedoman dalam bekerja.

Selanjutnya, sikap Wahda yang sering tidak memperhatikan teguran dari Mustika dan tidak loyal terhadap perusahaan adalah sebuah sikap yang menunjukkan ketidakpuasan dalam bekerja. Perusahaan yang lebih mementingkan mencari profit dibandingkan kesejahteraan karyawan, apalagi Wahda adalah seorang karyawan kontrak. Hal tersebut membuat karyawan merasa keberatan karena dituntut bekerja keras namun tak sebanding dengan apa yang mereka dapatkan, sehingga Wahda yang hanya karyawan kontrak dan tidak merasa puas terhadap perusahaan memiliki keinginan untuk berpindah.

## **2. Apakah tindakan Mustika tetap mempertahankan Wahda sudah tepat?**

Tindakan Mustika yang tetap mempertahankan Wahda meskipun telah dianggap memiliki kepribadian yang kurang baik adalah sebuah bentuk memberikan

karyawan kesempatan untuk memperbaiki cara kerjanya. Wahda yang masih merupakan karyawan baru dianggap perlu untuk melakukan adaptasi dengan karyawan yang sudah ada dan cara kerja perusahaan. Keputusan Mustika untuk memberikan kesempatan dan mengajak Wahda untuk berdiskusi langsung merupakan keputusan yang tepat. Hal tersebut dikarenakan hasil kerja Wahda dinilai bagus dan layak untuk dipertahankan, sedangkan untuk kepribadiannya diharapkan dapat diperbaiki secara perlahan.

### **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi masalah tersebut adalah dengan cara:

- a. Memberikan arahan kepada Wahda mengenai bagaimana menyesuaikan diri dalam suatu situasi kerja tertentu. Mengingat bahwa Wahda masih merupakan karyawan baru, tidak ada salahnya jika secara perlahan diberikan arahan agar dirinya dapat belajar dari kesalahan-kesalahan sebelumnya.
- b. Mengusahakan komunikasi yang baik ketika bekerja adalah hal yang perlu dilakukan dalam menghadapi sikap wahda yang egois dan seringkali menyalahkan satu sama lain ketika terjadi kesalahan. Wahda tentunya memerlukan adaptasi dengan rekan-rekan satu timnya, sehingga diharapkan setiap anggota tim tidak

ragu untuk saling menegur jika ada kesalahan agar dapat segera diperbaiki. Karyawan-karyawan lama juga harus secara terbuka jika memang membutuhkan bantuan dari Wahda, agar nantinya Wahda dapat terbiasa memahami kondisi rekan-rekannya jika membutuhkan bantuan.

- c. Masalah ketidakloyalan Wahda kepada perusahaan memang harus menjadi perhatian khusus bagi Mustika. Hal tersebut dikarenakan Wahda merupakan karyawan baru dengan kemampuan yang baik, sehingga perusahaan harus berusaha mempertahankan Wahda. Sebaiknya, Mustika secara langsung menanyakan kepada Wahda alasannya merasa tidak puas dan memiliki keinginan berpindah. Keluhan-keluhan yang disampaikan Wahda nantinya juga dapat dijadikan bahan evaluasi bagi perusahaan untuk perbaikan sistem kerja kedepannya.

# KASUS 21

---

## Toko Buku Megantara

*Kategori: K/I*

Perkembangan teknologi yang semakin pesat telah merubah berbagai hal, salah satunya adalah perkembangan buku. Saat ini, buku tidak hanya dicetak pada kertas tetapi juga dapat dibaca melalui komputer, tablet, bahkan gawai yaitu berupa *e-book* (buku elektronik). Namun, hal tersebut bukan berarti membuat buku cetak sudah tidak diminati lagi oleh masyarakat. Meskipun *e-book* lebih praktis dan mudah untuk dibawa bepergian kemana saja, buku cetak tetap menempati posisi penting bagi masyarakat secara luas baik bagi akademisi, pelajar, mahasiswa, ilmuwan, sastrawan, seniman, dan sebagainya. Begitu pula yang dirasakan oleh Toko Buku Megantara yang mengalami pasang surut permintaan buku dari pelanggan. Toko buku yang telah berdiri sejak tahun 1981 ini memang menjadi salah satu toko buku besar dan terpercaya di Kota Balikpapan. Berbagai jenis buku juga dijual secara lengkap di toko tersebut, Rudiyanto sebagai pemilik toko juga menyatakan bahwa beberapa instansi telah lama berlangganan membeli buku di toko miliknya.

Penjualan pada Toko Buku Megantara juga mengalami pasang surut, karyawan bagian

pemasaran mengaku bahwa tidak selalu dapat memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan. Salah satu karyawan bagian pemasaran Toko Buku Megantara adalah Handa Purnama yang masih merupakan karyawan baru. Handa yang baru bekerja selama empat bulan di Toko Buku Megantara mengaku beberapa kali belum dapat memenuhi target penjualan. Selain itu, Handa juga mengaku bahwa rekan kerjanya yang lain juga kerap mengalami masalah yang sama. Terlebih lagi karyawan sudah senior, yaitu yang sudah bekerja di atas lima tahun yang terlalu santai dalam melaksanakan tugasnya. Bukan hanya Handa saja yang merasakan hal tersebut, Randi Mulyana yang juga karyawan baru turut merasakan bahwa karyawan senior terkesan santai dalam bekerja dan tidak bekerja keras untuk memenuhi target penjualan.

Karyawan-karyawan senior lebih sering berada di kantor dan terkesan malas menemui klien untuk memasarkan produk-produk baru. Bahkan karyawan baru seperti Handa dan Randi menjadi terkena imbasnya, karena mereka diperintahkan untuk sering pergi ke luar kantor untuk bertemu dengan klien meskipun sebenarnya itu bukan tugas bagian mereka. Handa dan Randi yang merasa masih karyawan junior tentunya tidak berani untuk menentang permintann para seniornya, sehingga mereka dengan terpaksa harus menuruti perintah seniornya. Para karyawan senior memang sangat terlihat motivasi kerjanya menurun, mereka merasa bahwa pencapaian sebaik



apapun tidak mampu meningkatkan jumlah kompensasi yang mereka terima. Terlebih lagi, bonus yang diberikan pemilik toko tidak terlalu besar jumlahnya ketika karyawan dapat mencapai target penjualan. Padahal pada kenyataannya mereka sudah cukup loyal terhadap perusahaan, karena sudah bekerja cukup lama di Toko Buku Megantara.

Toko Buku Megantara yang usianya sudah cukup tua memang hanya memiliki sebuah gedung yang tidak pernah berpindah-pindah. Gedung yang berada di Jl. Malibu itu juga sudah tampak usang termakan waktu. Gedung bertingkat tiga tersebut memang jarang menjalani perawatan atau pembaharuan, bahkan pemilik toko juga terkesan tidak terlalu memperhatikan kondisi gedung toko sekaligus kantor tersebut. Suatu ketika, Handa pernah mendapati seorang karyawan senior bagian keuangan sedang kesal karena komputernya sudah sering mengalami masalah. Karyawan bagian keuangan bernama Ibu Arini mengatakan kepada Handa: "Haduhhh pusing sekali saya ini Han, sudah berkali-kali meminta ganti komputer tapi tidak pernah dihiraukan". Sembari menenangkan Handa menjawab: "Komputernya lemot ya Bu, sabar ya Bu siapa tahu sebentar lagi dibelikan yang baru". Selain itu, Ibu Arini juga bercerita kepada Handa mengenai keluhan rekannya yang lain. Keluhan yang banyak diungkapkan adalah masalah kebersihan dan kerapian di kantor. Kondisi ruangan kerja pada gedung yang sudah tua tersebut dirasa perlu adanya

renovasi dan pembaharuan, karena sudah sangat berantakan dan banyak dokumen-dokumen usang yang menumpuk.

Kondisi ruangan kerja yang tidak nyaman tersebut memang sudah lama dirasakan oleh para karyawan, bahkan mereka sudah sering menyampaikan keluhannya tersebut kepada Rudiyanto selaku pemilik toko. Para karyawan merasa bahwa fasilitas yang digunakan untuk bekerja sudah banyak yang rusak karena usianya yang sudah tua. Namun, Rudiyanto yang memang tidak terlalu dekat dengan karyawannya seringkali mengabaikan keluhan-keluhan tersebut. Bahkan, Rudiyanto juga sangat jarang datang ke toko untuk memeriksa keadaan tokonya dan dirinya hanya meminta laporan mingguan yang dikirim melalui surat elektronik. Hal tersebut juga menjadi salah satu alasan mengapa Rudiyanto tidak memiliki rasa kedekatan dengan para karyawannya. Para karyawan juga merasa sungkan ketika harus terus menerus menyampaikan keluhannya melalui telepon atau pesan singkat, sehingga mereka memilih pasrah menjalani keadaan yang ada.

Setelah mengetahui cerita-cerita dari Bu Arini, Handa dan Randi yang awalnya sangat bersemangat meniti karir di Toko Buku Megantara menjadi sedikit kecewa. Mereka juga merasa tidak nyaman dengan perilaku para seniornya yang tidak bekerja sesuai dengan tugas dan seringkali memerintah mereka. Padahal pada awalnya mereka ingin menyampaikan

kepada Rudiyanto mengenai perilaku karyawan senior yang sebenarnya motivasi kerjanya menurun. Penurunan motivasi mereka tersebut dikarenakan pencapaian mereka dalam memenuhi target dianggap tidak mendapatkan kompensasi yang sesuai dan dianggap tidak sesuai dengan apa yang mereka harapkan.

Handa dan Randi masih terus melaksanakan pekerjaan mereka setiap harinya dan mencoba membiasakan diri menghadapi perilaku para seniornya. Namun, semakin hari mereka merasa semakin tidak nyaman juga dan memberanikan diri untuk berbicara secara langsung kepada seniornya mengenai keluhannya tersebut. Akhirnya pada sore hari ketika akan Handa sudah selesai bekerja, dirinya memberanikan diri untuk berbicara kepada Pak Raman salah satu seniornya. Handa mengatakan bahwa dirinya dan Randi sebagai karyawan baru merasa keberatan jika harus menjalankan pekerjaan yang tidak seharusnya mereka laksanakan dan memohon untuk berdiskusi dalam mencari solusinya. Pak Raman pun memberi tahu Handi bahwa memang sebenarnya dirinya dan rekannya yang lain sudah pernah beberapa kali mengajukan protes mengenai bonus pencapaian target kepada Rudiyanto. Namun, usaha yang mereka lakukan sia-sia karena tidak mendapatkan respon yang positif dari Rudiyanto. Kekesalan tersebutlah yang membuat Pak Raman dan rekan-rekannya menjadi kurang termotivasi dan

memanfaatkan Handa dan Randi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Mengapa Handa dan Randi tidak menyampaikan secara langsung keluhan mereka kepada pemilik Toko Buku Megantara?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Karyawan dengan masa kerja yang sudah cukup lama, motivasi kerjanya menjadi menurun dan memerintah karyawan junior untuk menyelesaikan tugasnya. Hal ini merupakan permasalahan motivasi dan politik di tempat kerja yang terjadi antara karyawan senior terhadap karyawan junior.
- b. Karyawan mengeluhkan lingkungan kerja yang kurang nyaman berupa fasilitas dan kebersihan yang tidak memadai, sehingga karyawan menjadi tidak nyaman dan menurunkan semangat selama bekerja. Hal ini merupakan permasalahan mengenai sikap dan kepuasan kerja dalam organisasi.
- c. Hubungan antara karyawan dengan atasan yang masih belum terjalin dengan baik, sehingga karyawan tidak dapat menyampaikan keluhannya secara langsung. Hal ini merupakan permasalahan mengenai kepemimpinan dan *engagement* atau saling keterikatan antara karyawan dengan pimpinan dalam sebuah organisasi.

## **2. Mengapa Handa dan Randi tidak menyampaikan secara langsung keluhan mereka kepada pemilik Toko Buku Megantara?**

Handa dan Randi yang masih merupakan karyawan baru dan memiliki semangat yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya di Toko Megantara sebenarnya ingin membenahi permasalahan yang ada. Namun, ketika mendengar cerita-cerita dari Bu Arini dan Pak Raman yang merupakan karyawan senior mereka dapat mengetahui bahwa pemilik Tok Buku Megantara yaitu Rudiyanto sulit memahami apa yang dirasakan para karyawannya. Selain itu, Rudiyanto yang sangat jarang datang ke toko membuat Handa dan Randi sulit dapat bertemu dengan langsung. Padahal, penyampaian keluhan lebih baik jika disampaikan secara langsung dan dapat didiskusikan secara langsung pula solusi untuk menanggulangnya. Selain itu, para senior juga sudah sering bercerita bahwa sudah pernah berusaha menyampaikan keluhan melalui telepon atau pesan singkat yang ternyata hasilnya nihil. Alasan tersebutlah yang membuat Handa dan Randi menjadi kesulitan menyampaikan keluhannya kepada Rudiyanto, selain itu kurangnya rasa saling memiliki antara karyawan dan pemilik toko juga menjadi alasan sulitnya permintaan karyawan dapat terpenuhi.

### **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi masalah tersebut adalah dengan cara:

- a. Masalah menurunnya motivasi karyawan senior dalam menjalankan tugasnya dan cenderung memerintahkan karyawan junior menyelesaikan pekerjaan miliknya, sebaiknya ada protes secara langsung dari para karyawan junior. Protes dan penolakan yang disampaikan dengan sopan memang perlu dilakukan untuk menghindari terjadinya masalah tersebut menjadi semakin berlarut-larut. Selain itu, setiap karyawan baik senior maupun junior memiliki hak dan kewajiban yang sama, sehingga karyawan junior berhak menolak karena tugas tersebut bukanlah bagian dari kewajibannya.
- b. Masalah menurunnya semangat kerja karyawan karena kondisi lingkungan kerja yang tidak nyaman dan fasilitas yang tidak memadai, sebaiknya memang harus disampaikan secara langsung kepada pemilik toko. Namun, jika memang tidak ada respon yang positif dari pemilik toko untuk memperbaiki lingkungan kerja, sebaiknya para karyawan menumbuhkan inisiatif pribadi untuk membenahi dan merapihkan ruangan kerja mereka secara gotong royong. Hal tersebut dilakukan demi menjaga semangat mereka dalam bekerja, karena lingkungan yang tidak nyaman akan membuat kegiatan bekerja

menjadi nyaman pula. Berbeda lagi jika bersangkutan dengan fasilitas kerja yang rusak, para karyawan harus melakukan usaha lebih untuk menyampaikan hal tersebut. Misalnya saja, ketika pemilik toko datang langsung saja diarahkan untuk melihat apa saja fasilitas yang rusak dan tidak dapat digunakan lagi. Hal tersebut diharapkan dapat menunjukkan secara langsung kerusakan yang memang terjadi kepada pemilik toko.

- c. Masalah tidak terlalu akrabnya karyawan dengan pemilik toko sebaiknya dibina sedikit demi sedikit. Misalnya saja mengadakan pertemuan rutin setiap bulannya dengan seluruh karyawan, sehingga ketika rapat pemilik toko tidak hanya bertemu dengan para ketua divisi saja. Selain itu, perlu adanya sesi penyampaian kritik dan saran dalam pertemuan tersebut, sehingga keluhan karyawan yang selama ini dirasakan dapat disampaikan secara langsung kepada pemilik toko. kemudian, Rudiyanto selaku pemilik toko seharusnya lebih sering datang ke toko untuk melihat kondisi tokonya sembari menyapa para karyawannya. Selain dapat mempererat rasa saling memiliki antara karyawan dengan dirinya, hal tersebut juga membuat Rudiyanto mengetahui apa yang perlu diperbaiki pada tokonya.



## **KASUS 22**

---

### **Perhatikan Bawahan Anda!**

*Kategori: K/I/O*

Pirch adalah sebuah nama perusahaan yang memproduksi jam tangan berbahan dasar kayu yang dimiliki oleh Dion Sugandhi. Perusahaan ini awal mulanya terinspirasi ketika Dion mulai gemar mendaki gunung dan berlibur ke berbagai daerah di Indonesia. Sembari mendaki gunung dan menjelajahi berbagai daerah di Indonesia, Dion mulai mengetahui bahwa kekayaan hutan di Indonesia sangat beraneka ragam. Suatu ketika, Dion memiliki inspirasi membuat jam tangan yang memiliki ciri khas Indonesia dan kemudian munculah ide membuat jam tangan berbahan dasar kayu-kayu yang ada di Indonesia sebagai ciri khasnya. Bersama dengan rekan seperjuangannya ketika kuliah yaitu Rahadian, Dion mulai merintis dan mempersiapkan usaha pembuatan jam tangan kayu tersebut pada tahun 2006. Perjuangan Dion dan Rahadian tidaklah mudah dalam ketika mulai memasarkan jam tangan yang mereka produksi. Namun, karena ketekunan mereka menjada kualitas dan menciptakan ciri khas pada masing-masing produknya membuat Pirch semakin dikenal dan diminati oleh masyarakat. Selain karena keunikannya, jam tangan kayu Pirch juga dibuat

secara manual dan bahan dasarnya adalah kayu yang berkualitas. Oleh karena itu, meskipun harga jualnya termasuk mahal tetap saja banyak diburu oleh penggemarnya.

Usaha keras yang dijalani Dion dan Rahadian membuahkan hasil yang manis, pada awalnya hanya memiliki toko dengan ukuran kecil yang saat itu disebut Bengkel Pirsch pada tahun 2009 sudah dapat menyewa toko di salah satu pusat perbelanjaan Kota Bandung. Penggemar jam tangan kayu Pirsch pun semakin besar, karena desainnya yang unik dan eksklusif. Dulunya ketika masih di Bengkel Pirsch, hanya ada tiga karyawan yang membantu Dion dan Rahadian membuat jam tangan kayu. Seiring dengan berkembangnya usaha mereka, saat ini Pirsch sudah memiliki 34 karyawan yang membuat dan merakit jam tangan. Pencapaian yang cukup sukses tersebut tidak membuat Dion dan Rahadian merasa puas, jika selama ini mereka memasarkan jam tangannya hanya di toko, mereka ingin memperluas jaringan pemasarannya melalui *e-commerce*.

Setelah melewati berbagai perundingan dan pertimbangan, akhirnya Dion dan Rahadian mencoba untuk memasarkan jam tangannya melalui *website*. Dion mengutus supervisor di tokonya yaitu Windi Saputri untuk mencari karyawan baru yang dapat membuat dan mengelola *website*. Windi pun segera membuat lowongan pekerjaan dengan persyaratan yang sesuai untuk pengelola *website*. Tidak selang lama sudah banyak lamaran yang masuk, Windi pin

berusaha mensortir kandidat mana saja yang layak untuk dipilih. Setelah melalui proses-proses rekrutmen, akhirnya terpilihlah Rara Saraswanda untuk mengisi bagian admin *website*. Selama tiga bulan pemasaran melalui *website* ternyata sangat berpengaruh positif dalam meningkatkan angka penjualan. Peningkatan tersebut pun dilaporkan oleh Windi kepada Dion dan Rahadian.

Pengaruh positif pemasaran melalui *website* tersebut memacu Rahadian memiliki ide untuk memasarkan pula produk Pirch pada *platform marketplace* seperti Tokopedia, Bukalapak, dan Lazada. Setelah melakukan perundingan dengan Dion dan Windi, akhirnya mereka memutuskan untuk memanfaatkan penjaga toko yang ada untuk mengoperasikan akun *platform marketplace*. Jumlah karyawan penjaga toko terdapat tiga orang, sehingga setiap karyawan memiliki tanggung jawab untuk mengelola satu akun *platform marketplace*. Windi pun memerintahkan Rara untuk membuat dan mendaftarkan akun pada Tokopedia, Bukalapak, dan Lazada. Kemudian, Winda memberikan *briefing* kepada penjaga toko untuk mengoperasikan akun tersebut. Kewajiban penjaga toko adalah mengelola pemasaran pada akun tersebut menggunakan gawai mereka, namun menjalankannya ketika tidak sedang melayani pelanggan yang ada di toko.

Program pemasaran melalui *platform marketplace* yang tergolong masih baru ini dijalankan dengan baik oleh para penjaga toko. Awalnya mereka

mengira bahwa di kemudian hari mereka akan mendapatkan gawai khusus dari perusahaan untuk mengelola akun tersebut. Namun perkiraan mereka salah, ternyata pihak perusahaan tidak memberikan gawai kepada mereka dan juga tidak memberikan paket data internet untuk pengelolaan akun tersebut. Merasa keberatan karena harus menggunakan gawai pribadi dan membeli paket data internet dengan uang pribadi, mereka mengajukan protes kepada Windi. Salah satu penjaga toko yaitu Feby Andriyani memberanikan diri untuk bertanya kepada Windi: "Bu Windi, maaf sebelumnya, apa kita tidak diberikan gawai dan paket data internet ya bu untuk mengelola akun di Tokopedia?". Windi yang saat itu sedang sibuk menyusun laporan pun tidak terlalu memperhatikan pertanyaan Feby dan hanya menjawab: "Oh ya yaaa, nanti coba saya tanyain ke Pak Dion ya...".

Feby selaku penjaga toko pun tidak heran dengan jawaban singkat yang diberikan Windi kepadanya, karena Windi memang tidak terlalu dekat dengan para penjaga toko yang ada. Bahkan Windi juga sangat jarang bertegur sapa atau sekedar mengobrol dengan penjaga toko. "Hmmm... kasihan banget ya kita, udah ga dikasih *hp* ga dikasih kuota internet pula... padahal temen aku yang kerja di tempat lain tuh dikasih semua sama kantornya..." ucap Feby sambil menggerutu kepada teman sekerjanya. Mendengar keluhan Feby, rekan sekerjanya itu pun menyatakan hal yang sama karena keberatan jika harus menggunakan paket data

internet pribadinya untuk kepentingan pemasaran. Padahal aktivitas untuk mengelola akun pada *platform marketplace* itu cukup banyak karena melayani berbagai pertanyaan dan pesanan pelanggan, sehingga memerlukan paket data internet yang lumayan besar pula.

Pengajuan protes yang disampaikan Feby kepada Windi ternyata tak kunjung mendapatkan respon. Feby dan rekan-rekannya pun harus tetap menjalankan kewajibannya dan terpaksa mengeluarkan biaya ekstra untuk membeli paket data internet. Namun, semakin lama mereka pun menjadi sering mengabaikan dan malas menanggapi pesanan melalui akun *platform marketplace*. Hal tersebut dikarenakan mereka merasa kecewa karena keluhannya sama sekali tidak diperhatikan dan diabaikan. Selain itu, mereka juga merasa keberatan jika terus-terusan mengeluarkan biaya pribadi mereka. Kemudian, kegiatan mengelola akun *platform marketplace* juga menambah beban kerja mereka, karena harus melayani pelanggan secara *offline* dan *online*. Pemberian tambahan berupa bonus juga tidak diberikan jika penjualan melalui *platform marketplace* mengalami peningkatan. Oleh karena itu, mereka dalam menjalankan pekerjaannya menjadi malas dan tidak terlalu termotivasi.

### **PERTANYAAN**

1. Apa saja permasalahan-permasalahan yang terjadi pada kasus di atas?
2. Apakah Windi selaku supervisor di Toko Pirch sudah menjalankan tanggung jawabnya dengan baik?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Apa saja permasalahan-permasalahan yang terjadi pada kasus di atas?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Karyawan merasa bahwa fasilitas yang disediakan perusahaan masih kurang mendukung pekerjaan mereka. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kebijakan dan praktik sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.
- b. Karyawan terpaksa menggunakan biaya pribadi dalam menunjang pekerjaannya, sehingga lambat laun karyawan merasa semakin keburukan dan membuat mereka menjadi malas dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini merupakan permasalahan mengenai sikap dan kepuasan kerja yang kemudian berpengaruh kepada menurunnya motivasi kerja karyawan.
- c. Kurangnya perhatian pimpinan terhadap karyawannya, sehingga belum ada kedekatan emosional yang terjalin diantara mereka. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam sebuah organisasi.

### **2. Apakah Windi selaku supervisor di Toko Pirch sudah menjalankan tanggung jawabnya dengan baik?**

Windi yang menjabat sebagai supervisor Toko Pirch berarti bertanggung jawab atas segala kegiatan pada toko tersebut. Namun, Windi yang tidak

menjalin keakraban dengan bawahannya yaitu para penjaga toko megakibatkan dirinya tidak mengetahui bagaimana keluh kesah mereka. Bahkan, ketika terdapat karyawan yang menyampaikan keluhannya Windi terkesan mengabaikan dan tidak secara cepat menanganinya. Hal tersebut membuktikan bahwa Windi masih belum menjalankan kewajibannya dengan baik, karena masih ada hak-hak karyawan yang terabaikan dan kurang diperhatikan.

### **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi masalah tersebut adalah dengan cara:

- a. Permasalahan mengenai karyawan yang merasa bahwa fasilitas dalam menunjang pekerjaan mereka masih belum layak adalah dengan cara menyampaikan secara langsung kepada pemilik toko yaitu Dion dan Rahadian. Hal tersebut perlu dilakukan karena keluhan yang mereka sampaikan kepada Windi tidak mendapat respon sama sekali. Sebuah hal yang wajar jika karyawan yang menjalankan aktivitas pemasaran produk milik perusahaan mendapatkan fasilitas yang selayaknya. Selain itu, Dion dan Rahadian selaku pemilik perusahaan harusnya sejak awal melengkapi hal-hal yang menunjang setiap program pemasaran mereka.
- b. Masalah menurunnya motivasi kerja karyawan yang disebabkan oleh keterpaksaan



menggunakan barang dan dana pribadi untuk keperluan perusahaan sebaiknya ditanggulangi dengan melakukan kritik secara langsung kepada Windi selaku supervisor toko. Penyampaian keluhan yang pernah disampaikan oleh karyawan dan diabaikan oleh Windi merupakan hal yang perlu mendapat kritikan. Keluhan yang diabaikan tersebut tentunya akan mengakibatkan motivasi kerja karyawan menurun dan berujung pada menurunnya hasil penjualan produk-produk Pirch. Oleh karena itu, perlu dilakukan penyampaian kritikan terhadap Windi secara langsung demi menghindari kerugian bagi perusahaan.

- c. Permasalahan karyawan yang merasa tidak ada kedekatan secara emosional dengan pimpinannya sebaiknya menumbuhkan insiatif untuk menyapa terlebih dahulu. Misalnya saja ketika bekerja di toko, karyawan mencoba sekedar menyapa dan menanyakan kabar Windi serta mengajak mengobrol ringan. Kemudian, ketika jam makan siang mencoba mengajak Windi untuk makan bersama. Selain itu, di luar jam kerja mencoba untuk mengajak jalan-jalan bersama untuk menumbuhkan keakraban diantara mereka.

## **KASUS 23**

---

### **Hati-Hati dalam Berkomunikasi!**

*Kategori: K/O*

Bima Wiguna adalah seorang karyawan pada PT Exacta Padurupa yang bergerak pada bidang penyedia jasa desain eksterior dan interior. Terhitung sudah dua tahun Bima bekerja di Exacta sebagai penganalisis rancangan desain eksterior. Selama bekerja di Exacta, Bima merasa sangat semangat karena di sana dirinya memiliki rekan kerja yang baik, suasana kantor yang nyaman, dan fasilitas kantor yang sangat memadai. Bima dan rekan-rekannya yang lain merasa sangat beruntung menjadi karyawan di Exacta, karena semua karyawan mendapatkan perhatian yang sangat baik dari perusahaan. Fasilitas dan layanan yang ada di kantor membuat para karyawannya merasa dimanjakan, misalnya saja penyediaan makan siang setiap hari di kantor, gedung dengan desain yang modern, suasana kerja yang santai, dan orang-orang yang berjiwa muda serta inovatif, dan sebagainya.

Bukan sebuah hal yang mengejutkan jika PT Exacta memberikan pelayanan yang istimewa bagi karyawannya, karena perusahaan ini adalah salah

satu perusahaan yang terkenal dan bergengsi. Para klien PT Exacta pun sangat beragam mulai dari permintaan untuk mendesain rumah mewah, hotel, hingga kantor-kantor besar milik perusahaan asing. Agar dapat menjadi karyawan di PT Exacta juga tidak mudah, karena kualifikasi dan persyaratannya cukup sulit untuk dipenuhi. Oleh karena itu, pantas saja orang-orang yang menjadi karyawan di PT Exacta merasa beruntung karena dapat bekerja di perusahaan bergengsi dan ternama.

Bima dengan rekannya dalam satu divisinya yaitu Prabu Darmawan juga seringkali saling menceritakan betapa beruntungnya mereka bisa bekerja di PT Exacta. Pertemanan mereka pun sudah sangat dekat dan berlangsung semenjak keduanya masih baru mulai bekerja. Suatu ketika, Prabu mengalami permasalahan pribadi yang mengakibatkan dirinya ketika bekerja menjadi kurang fokus dan kerap kali melakukan kesalahan. Permasalahan pribadinya tersebut ternyata tak kunjung usai dan membuat kinerjanya menjadi semakin menurun. Hal tersebut membuat dirinya terpaksa dipindahkan ke divisi lain. Akhirnya, Prabu dipindahkan ke divisi pelayanan harian dan memiliki tanggung jawab menjadi kepala seksi konsumsi. Meskipun hal tersebut dirasa tidak adil bagi Prabu, dirinya harus tetap menjalankan konsekuensi dari kesalahannya yang tidak mampu menjaga kinerjanya.

Prabu dalam menjalani posisi dan tanggung jawabnya sudah berusaha semaksimal mungkin agar

tidak melakukan kesalahan, karena kesalahan sedikit saja dapat mengancam keberadaannya di PT Exacta. Bima sebagai rekan kerja serta kawan dekatnya pun juga menyayangkan apa yang terjadi kepada Prabu dan berharap Prabu tidak sering melakukan kesalahan lagi. Setiap harinya Prabu disibukkan melakukan koordinasi dengan pihak vendor penyedia makan siang bagi karyawan dan memastikan tidak sampai adanya kekurangan. Selain itu, Prabu juga harus sigap memberikan perintah kepada bawahannya agar melaksanakan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Suatu ketika pada jam makan siang, Bima masih sibuk menyelesaikan pekerjaannya dan memutuskan untuk menghubungi karyawan bagian pengurus makan siang untuk menyimpan jatah makanannya di ruang makan kantor. Bima meminta untuk menyimpan jatah makanannya tersebut karena dirinya berencana untuk makan siang agak telat dan bukan pada jam makan siang seperti biasanya. Setelah berhasil menyelesaikan pekerjaannya, Bima bergegas ke ruang makan untuk makan siang. Namun, ternyata Bima tidak menemukan jatah makan siang yang telah dimintanya kepada pengurus agar disimpan di ruang makan. Ketika dalam keadaan lapar, emosi Bima sedikit tersulut yang kemudian dirinya memutuskan untuk menyampaikan keluhannya pada panel aplikasi khusus. Bima menuliskan bahwa bidang pengurus harian dan

pengurus makan siang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik.

Panel aplikasi khusus keluhan itu memang sangat jarang dimanfaatkan oleh karyawan, karena selama ini pelayanan yang ada di kantor PT Exacta selalu disiplin memberikan yang terbaik dan jarang melakukan kelalaian. Kalaupun ada komplain pasti akan segera ditindaklanjuti dengan cepat dan dibereskan pada hari yang sama juga. Bima pun berharap dengan penyampaian keluhannya itu dapat segera diatasi oleh penanggung jawabnya agar membenahi kesalahan yang terjadi. Namun, setelah dua hari berselang masih belum ada tanggapan mengenai keluhan yang disampaikan oleh Bima. Perasaan Bima mulai tidak enak dan merasa kecewa atas penindakan keluhan yang lamban tersebut.

Kekesalan Bima pun terus berlanjut dan dirinya memutuskan untuk langsung menemui Prabu yang memang merupakan kepala seksi konsumsi. Bima secara terang-terangan meluapkan kekesalannya dan mengatakan bahwa Prabu tidak mampu mengkoordinir bawahannya dengan baik. Prabu yang mendengar perkataan Bima pun merasa kesal karena Bima berkata agak kasar dan menuduhnya tidak bertanggung jawab. Prabu berkata kepada Bima bahwa dirinya akan segera mencari tahu permasalahan yang sebenarnya. Namun tetap saja Bima menyalahkan Prabu, sehingga diantara mereka timbul ketegangan dan konflik berupa percek-cokan.

Konflik yang terjadi itupun terdengar oleh direktur yang kemudian memanggil Prabu ke ruangannya. Direktur sangat marah terhadap Prabu yang dianggap sering melakukan kesalahan dan memarahi dengan nada tinggi dan kasar. Bahkan, meskipun belum mengetahui apa yang sebenarnya terjadi dan bagaimana permasalahan yang sebenarnya. Sembari memarahi dengan nada tinggi dan kasar, direktur memberikan ancaman jika Prabu melakukan kesalahan lagi akan dilakukan pemecatan baginya.

Prabu yang tidak terima dituduh tidak bertanggung jawab oleh Bimo dan juga direktur, segera berusaha mencari tahu kebenarannya. Prabu berusaha berunding dengan bawahannya dan menanyakan bagaimana kronologi pada hari itu. Ternyata setelah ditelusuri dengan seksama, terjadi kesalahpahaman ketika menjalankan permintaan Bima. Hal tersebut dikarenakan terdapat dua karyawan yang meminta untuk menyimpan jatah makan siangnya di ruang makan. Namun, pengurus makan siang yang menerima telepon perintah tersebut mengira bahwa dua perintah tersebut adalah dari orang yang sama. Oleh karena itu, jatah makan siang yang diletakkan di ruang makan hanya untuk satu orang saja dan kebetulan Bima datang lebih lambat dibandingkan karyawan yang satunya. Akar dari permasalahannya sudah ditemukan dan Prabu merasa bahwa ini adalah kesalahan dalam berkomunikasi. Prabu pun mencoba untuk

menjelaskan apa yang sebenarnya terjadi kepada Bima dan direktur agar dirinya tidak menjadi pihak yang dipersalahkan.

### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Apakah tindakan Bima langsung menyalahkan Prabu sudah tepat?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Terjadinya kesalahan dalam berkomunikasi antar karyawan, sehingga menimbulkan kesalahpahaman. Hal ini merupakan permasalahan komunikasi antar individu yang ada dalam organisasi.
- b. Kesalahpahaman yang terjadi menimbulkan konflik dan saling menyalahkan antar karyawan. Hal ini merupakan permasalahan mengenai konflik dan negosiasi yang terjadi dalam organisasi.
- c. Kurang efektifnya fasilitas aplikasi untuk penyampaian keluhan yang disediakan oleh perusahaan. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kebijakan dan praktik SDM dalam sebuah organisasi.
- d. Pimpinan dalam menegur bawahannya terlalu terburu-buru dan langsung menyalahkan tanpa ditelusuri dahulu kebenarannya, penyampaian pun dilakukan dengan nada tinggi dan agak kasar. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kepemimpinan serta emosi dan suasana hati individu dalam sebuah organisasi.



## **2. Apakah tindakan Bima langsung menyalahkan Prabu sudah tepat?**

Tindakan Bima yang secara langsung menyalahkan Prabu tanpa mencari tahu atau menanyakan terlebih dahulu kejadian yang sebenarnya merupakan tindakan yang tidak tepat. Selain dapat menimbulkan konflik dan membuat Prabu menjadi disalahkan banyak pihak. Bahkan, karena perbuatan yang tanpa pertimbangan tersebut dapat mengancam karir Prabu yang merupakan kawan dekatnya sendiri. Oleh karena itu, sebelum melakukan sebuah tindakan, sebaiknya Bima mencari tahu kebenarannya terlebih dahulu.

## **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi masalah tersebut adalah dengan cara:

- a. Masalah kesalahan komunikasi yang terjadi sebaiknya dijadikan sebagai pelajaran untuk kedepannya. Nantinya karyawan harus berhati-hati dalam menerima dan mengelola pesan yang diberikan kepadanya, agar tidak lagi terjadi masalah serupa. Selain itu, pemberi pesan dalam berkomunikasi juga diharapkan dapat menyampaikan pesannya dengan jelas agar penerima pesan tidak sampai kebingungan.
- b. Masalah adanya konflik yang terjadi antar individu ini sebaiknya di kemudian hari dihindari dengan mencari tahu terlebih dahulu akar

permasalahannya. Pengelolaan emosi juga perlu lebih diperhatikan oleh masing-masing individu agar tidak mudah terpancing amarah yang menimbulkan konflik dan pertengkaran.

- c. Permasalahan kurang efektifnya panel aplikasi keluhan perlu mendapatkan perhatian khusus dari pengelolanya. Panel aplikasi yang memang sangat jarang digunakan karena memang hampir tidak pernah mendapat keluhan bukan berarti membuat pengelola menjadi lalai dan tidak mengontrol dengan seksama panel tersebut. Sebaiknya panel tersebut bukan hanya menampung keluhan saja, namun juga menampung saran dari karyawan untuk memaksimalkan pemanfaatannya.
- d. Masalah pemimpin yang menegur bawahannya dengan cara yang kasar dan terburu-buru tanpa mencari tahu kebenarannya memanglah bukan hal yang baik. Sebagai seorang pimpinan, seharusnya menjadi sosok yang bijaksana dalam berperilaku dan menjadi contoh yang baik bagi karyawannya. Oleh karena itu, ketika ada proses penilaian kinerja dari bawahan untuk atasan sebaiknya para karyawan memberikan kritikan dan saran kepada direktur dalam hal perilakunya yang kurang baik tersebut.

## **KASUS 24**

---

### **Jangan Berhura-Hura Ketika Jam Kerja!**

*Kategori: I/K*

PT Acid Healty Care (PT AHC) adalah sebuah perusahaan penyedia alat-alat kesehatan yang berada di Kota Cilacap, Jawa Tengah. Alat-alat kesehatan yang didistribusikan oleh PT AHC kebanyakan berasal dari pabrik yang ada di luar negeri, seperti Amerika, Kanada, dan Perancis. Konsumen yang berlangganan dengan PT AHC bukan hanya dari rumah sakit saja, namun juga seperti laboratorium yang ada pada pabrik pengolah makanan, kosmetik, dan juga obat. Seiring dengan perkembangannya, sejak tahun 2011 PT AHC juga menyediakan bahan-bahan kimia yang bermula dari usulan para pelanggannya. Wilayah kerja PT AHC memang sudah cukup luas, cabang-cabang perusahaannya sudah ada di Kudus, Semarang, Salatiga, Cepu, dan Sragen. Begitu pula dengan karyawannya yang juga sudah tersebar di kota-kota tersebut.

Salah satu karyawan pada PT AHC adalah Sulaiman, yang merupakan karyawan sudah bekerja selama tujuh tahun di PT AHC. Sulaiman bekerja pada cabang Kota Semarang dan menempati posisi *product*

*specialist*. Sebagai karyawan yang bekerja pada posisi *product specialist* memiliki tanggung jawab untuk mengunjungi kantor atau pabrik pelanggan. Selain menghubungi pelanggan melalui telepon atau pesan singkat, karyawan bagian *product specialist* juga memiliki tugas langsung datang menemui pelanggan dengan membawa sampel produk bahan kimia atau sampel alat kesehatan. Sulaiman tidak bekerja sendirian, karena dalam melaksanakan tugasnya dirinya tergabung dalam sebuah tim. Sebuah tim menangani proses pemasaran untuk beberapa kota dan dalam seminggu satu orang minimal satu kali mengunjungi pelanggan. Oleh karena itu, Sulaiman dan rekan satu timnya bekerja sama membagi tugas untuk kunjungan dan memang sudah wajar jika mereka lebih sering bekerja di luar kantor.

Rekan satu tim Sulaiman adalah Amel Rinjani yang masih merupakan karyawan baru dan tergolong karyawan junior. Satu tim beranggotakan empat orang, dua orang anggota lainnya adalah Revan dan Davin yang keduanya sudah agak lama bekerja di PT AHC. Selama bekerja bersama kurang lebih berjalan sekitar enam bulan, mereka tidak menghadapi permasalahan yang berarti dan bekerja dengan santai serta sudah mencoba memupuk keakraban. Sulaiman sebagai karyawan senior pun kerap memberikan nasihat dan masukan kepada rekan-rekan satu timnya ketika menjalankan tugasnya menemui klien agar dapat memenuhi target pencapaian individu maupun tim.

Suatu saat ketika Sulaiman sedang melakukan kunjungan ke luar kota, Amel menghubungi Sulaiman via *video call*. Awalnya Sulaiman enggan untuk mengangkat panggilan dari Amel, karena dirinya sedang berada di tempat karaoke dan tidak menjalankan kewajibannya untuk kunjungan ke pabrik klien. Namun karena sampai tiga kali Amel memanggil akhirnya Sulaiman pun mengangkat panggilan ketiga tersebut. Sulaiman mengangkat *video call* Amel dengan raut muka penuh amarah karena menganggap Amel mengganggu dirinya dan merasa bahwa Amel terlalu mengawasi dirinya. Padahal pada saat itu, Amel hanya ingin menanyakan apakah klien sudah memastikan jumlah pesanan produk yang akan mereka pesan. "Mel, kamu ini kenapa sih kok ngawasin aku terus?" ungkap Sulaiman penuh amarah ketika berbicara kepada Amel melalui *video call*. Amel pun terkejut dengan respon dari Sulaiman yang kasar dan ternyata dirinya sedang berada di tempat karaoke. Padahal sudah biasanya Amel berhubungan via *video call* dengan rekan satu timnya, namun memang jarang jika dengan Sulaiman. Mengetahui hal tersebut, Amel pun segera minta maaf dan Sulaiman tanpa banyak bicara langsung mematikan panggilan tersebut.

Amel pun merasa takut dan terkejut jika nantinya Sulaiman akan memarahinya ketika sudah tiba di kantor. Wajah Amel yang murung kemudian membuat Revan dan Davin bertanya-tanya dan langsung menegur Amel. Sembari merasa kesal Amel

pun menceritakan kronologis kejadian Sulaiman membentakinya melalui *video call* yang telah terjadi. Revan dan Davin pun mencoba menenangkan Amel dan mengatakan bahwa semua akan baik-baik saja. Pukul empat sore Sulaiman pun sudah tiba di kantor dan menuju ke ruangnya, dengan wajah kesal Sulaiman menegur Amel agar tidak usah menghubunginya via *video call* lagi ketika dirinya melakukan kunjungan ke luar kota. Sulaiman berkata jika dirinya tidak suka terlalu diawasi oleh Amel dan menganggap Amel terlalu curiga kepada dirinya. Mendengar kemarahan Sulaiman, Amel hanya diam saja dan turut ikut kesal karena Sulaiman tidak melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan malah berhura-hura padahal masih jam kerja.

Ketegangan antara Amel dan Sulaiman ternyata tidak selesai pada hari itu saja, kekesalan Sulaiman masih berlanjut kepada Amel. Bahkan, Sulaiman mengancam Amel agar tidak mengadu kepada atasan bahwa dirinya berhura-hura ketika bekerja dan tidak menjalankan tugas semestinya. Amel pun geram dan pernah menegur Sulaiman secara langsung, "Mas Sulaiman jangan seenaknya donk sama saya, mentang-mentang saya masih karyawan baru jadi sembarangan memarahi saya..." ungkap Amel dengan rasa kesal. Mendengar hal tersebut Sulaiman menjadi semakin marah dan sempat hampir memukul Amel. Beruntungnya ada Revan dan Davin yang berusaha menenangkan Sulaiman.

Pertikaian tersebut tidak segera mereda meskipun Revan dan Davin sudah berusaha memperbaiki hubungan diantara Amel dan Sulaiman. Bahkan parahnya, Sulaiman menjadi seenaknya sendiri ketika bekerja dan jarang berkoordinasi dengan tim. Hal tersebut tentunya mengganggu kinerja tim karena tidak ada kerja sama yang terjalin dari masing-masing anggota. Revan pernah mendesak Amel untuk segera meminta maaf kepada Sulaiman, namun Amel tetap tidak menurutinya karena merasa bahwa bukan dirinya yang bersalah. Bahkan Amel memiliki keinginan untuk segera melaporkan Sulaiman kepada atasan karena berhura-hura ketika masih jam kerja. Menanggapi hal tersebut, Revan dan Davin pun sudah tidak bisa berbuat apa-apa lagi dan hanya bekerja seperti biasanya meskipun target tim terancam tidak tercapai.

### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Apakah keputusan Amel untuk melaporkan Sulaiman kepada atasan karena berhura-hura saat jam kerja sudah benar?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?



## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Terdapat karyawan senior yang berhura-hura ketika masih dalam jam kerja dan tidak melaksanakan kewajiban pekerjaannya. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan mengenai kepribadian dan nilai seorang individu dalam organisasi.
- b. Karyawan senior merasa tidak senang ketika dihubungi oleh rekan satu timnya yang masih junior melalui *video call* pada jam kerja, karena dianggap terlalu mengawasi dirinya. Hal ini merupakan permasalahan mengenai komunikasi antar individu dalam organisasi.
- c. Kekesalan karyawan tersebut membuat dirinya marah kepada rekannya tersebut yang kemudian memunculkan konflik diantara mereka. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan konflik dan negosiasi dalam organisasi.
- d. Ketegangan yang terjadi dalam tim tersebut membuat situasi tidak kerja tidak kondusif dan mengakibatkan menurunnya kinerja tim. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan memahami tim kerja dalam sebuah organisasi.

## **2. Apakah keputusan Amel untuk melaporkan Sulaiman kepada atasan karena berhura-hura saat jam kerja sudah benar?**

Tidak ada salahnya jika Amel memutuskan untuk melaporkan tindakan Sulaiman yang berhura-hura ketika masih dalam jam kerja. Hal tersebut merupakan penyimpangan karena Sulaiman tidak melaksanakan kewajiban pekerjaannya dengan baik. Namun, ada baiknya jika permasalahan tersebut dibicarakan secara baik-baik terlebih dahulu karena diantara mereka sedang terjadi kesalahpahaman. Selain itu, jika Amel mengadu kepada atasan tentang kesalahan Sulaiman tentunya akan berimbas kepada penilaian secara tim mereka.

## **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi masalah tersebut adalah dengan cara:

- a. Masalah adanya karyawan yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik sebaiknya diberikan nasihat dan diingatkan secara baik-baik. Bisa saja dirinya baru pertama kali melakukan pelanggaran tersebut, sehingga perlu dilakukan diskusi bersama agar tidak ada kesalahpahaman antara sesama anggota tim. Jika saja dapat diselesaikan secara baik-baik, sebaiknya karyawan tersebut jangan sampai mengulangnya dan berusaha memperbaiki dirinya sendiri.

- b. Masalah kesalahpahaman ketika berkomunikasi melalui *video call* sebaiknya di kemudian hari jika hendak melakukan panggilan *video call* meminta izin dulu melalui pesan singkat. Jika memang yang bersangkutan tidak berkenan, maka dilanjutkan saja menanyakan informasi melalui pesan singkat. Namun jika sudah terlanjur terjadi salah paham, sebaiknya menjelaskan maksud dan tujuan yang sebenarnya ketika bertemu secara langsung. Selain itu, setiap karyawan hendaknya tidak mudah terpancing emosi agar tidak terjadi ketegangan dalam lingkungan kerja.
- c. Permasalahan mengenai konflik yang terjadi antara karyawan sebaiknya diselesaikan secara baik-baik dengan berdiskusi dan mencari titik terang bersama-sama. Saling menyalahkan dan saling tuduh yang terjadi hanya akan saling merugikan, sehingga proses mediasi sangat perlu untuk dilakukan agar tidak semakin berlarut-larut. Selain itu, dalam sebuah tim seharusnya saling menghargai usaha satu sama lain dan mencoba saling membenahi jika terjadi kesalahan.

## **KASUS 25**

---

### **Teman Yang Baik Semanis Cupcakes**

*Kategori: I/K*

Moeffin adalah sebuah kedai *coffee and dessert* yang terletak di tengah Kota Medan yang terkenal dengan sajian khas berupa kopi, *smoothies*, dan *cupcakes*. Kedai ini termasuk usaha yang baru berdiri, karena usianya yang baru hampir memasuki satu tahun. Usaha yang dimiliki oleh Hanum Bestari ini memiliki enam karyawan yang sudah dibagi sesuai tugasnya masing-masing. Selain memperkerjakan karyawan *full time*, Hanum juga memberikan kesempatan bagi mahasiswa yang bekerja secara *part time*. Hingga saat ini, Hanum memiliki empat karyawan *full time* dan dua karyawan *part time*. Hanum mempekerjakan karyawan *part time* hanya pada sore sampai dengan malam hari. Hal tersebut diberlakukan karena memberikan kelonggaran bagi mahasiswa, selain itu ketika sore sampai malam kedai memang cukup ramai setiap harinya.

Karyawan pada Kedai Moeffin terdiri dari empat perempuan dan dua laki-laki, mereka sudah memiliki bagiannya masing-masing dan tentunya harus tetap saling membantu satu sama lain. Pada

bagian pengolahan dan penyajian *cupcakes* terdapat Miranda dan Zika yang bekerja sama, mereka pun terlihat dekat dan saling membantu ketika bekerja. Selain itu, mereka memiliki kegemaran yang sama yaitu musik *k-pop* sehingga ketika mereka bekerja kerap kali sembari membicarakan idolanya masing-masing. Tentunya hal tersebut bukanlah hal yang negatif selama obrolan mereka tidak mengganggu kewajiban mereka ketika bekerja. Bahkan, hal tersebut justru mempererat hubungan mereka dalam bekerja dan menambah semangat mereka ketika bekerja bersama.

Miranda dan Zika pun selalu terlihat gembira dan riang ketika bekerja, karena mereka sudah saling akrab dan berteman dekat melalui kegemaran yang sama. Ketika bekerja mereka pun tampak saling membantu dan menyemangati. Hingga suatu ketika, Miranda memutuskan untuk membuka bisnis *online shop* produk-produk kosmetik untuk menambah penghasilannya. Awalnya, Zika sangat mendukung usaha yang dijalankan oleh Miranda bahkan dirinya sering membeli dan mempromosikan kepada teman-temannya. Usaha *online shop* milik Miranda pun semakin hari semakin berkembang, permintaan konsumen pun perlahan meningkat. Kesibukan Miranda dalam mengurus usahanya tersebut ternyata mulai mengganggu pekerjaannya di Moeffin. Hal tersebut dirasakan oleh Zika yang merasa bahwa Miranda seringkali lebih fokus ke gawainya daripada membuat *cupcakes* dan melayani pelanggan di kedai.

Pada awalnya Zika masih mentolelir kebiasaan Miranda yang lebih sering fokus ke gawainya untuk mengelola *online shop*, namun Miranda semakin kelewatan saja. Parahnya lagi, Miranda menjadi sering pergi izin ke luar kedai pada jam kerja guna menemui konsumennya untuk mengantarkan barang pesanan. Hal tersebut tentunya membuat Miranda menghabiskan banyak waktunya meninggalkan pekerjaannya membuat Zika bekerja sendirian. Hal tersebut membuat Zika harus menyelesaikan dua pekerjaan sekaligus, yaitu membuat *cupcakes* sekaligus menghiasnya. Padahal mereka sudah memiliki kesepakatan dan membagi tugas yaitu Miranda bertugas membuat *cupcakes*, dan Zika bertugas untuk menghiasnya. Sebenarnya Zika tidak keberatan jika dirinya hanya melakukan dua tugas tersebut dengan intensitas yang tidak terlalu sering. Namun, semakin hari Miranda semakin keterlaluan karena lebih sering membiarkan Zika bekerja sendirian dan semakin fokus terhadap usaha pribadinya.

Zika pun menjadi tidak nyaman dengan perilaku Miranda yang semakin seenaknya sendiri. Bahkan kerap kali pekerjaan mereka menjadi menumpuk ketika pesanan sedang banyak dan kedai sedang ramai. Miranda pun menjadi sulit diajak kerja sama dan sering tidak fokus mendengarkan Zika ketika bekerja. Hal tersebut membuat Zika menjadi malas ketika harus bekerja bersama Miranda, karena Miranda sudah tidak seperti dulu yang enak untuk

diajak kerja sama. Sering kali Zika tampak menjadi murung dan tidak bersemangat ketika bekerja karena dirinya merasa kelelahan mengerjakan tugasnya sendirian dan hanya sedikit bantuan dari Miranda.

Hal yang membuat Zika semakin kesal adalah ketika Miranda menceritakan perasaannya ketika kecewa terhadap pelanggannya atau memiliki masalah dengan kekasihnya. Miranda kerap kali membawa urusan pribadi ke tempat kerja, sehingga ketika dirinya ada masalah dengan pelanggan atau sedang bertengkar dengan kekasihnya akan berimbas kepada pekerjaannya. Bahkan, Miranda pernah bekerja sambil menangis karena sedang bertengkar dengan pacarnya. Zika yang merasa tidak tega pun dengan terpaksa mengambil alih pekerjaan Miranda dan menyuruhnya untuk istirahat sejenak menenangkan diri.

Sebenarnya Zika sudah memendam perasaan kecewanya terhadap Miranda, karena sikapnya yang membawa urusan pribadi ke tempat kerja. Hingga pada akhirnya Zika pun mencoba menasehati Miranda agar jangan seperti itu dan memohon Miranda agar lebih serius ketika bekerja bukan lebih fokus kepada usaha pribadinya. Mendengar nasihat dari Zika ternyata Miranda merasa tersinggung dan menganggap Zika iri terhadap usahanya. Padahal Zika hanya mengingatkan jangan sampai Miranda melupakan kewajibannya ketika bekerja di Kedai Moeffin. Selain itu, Zika hanya berniat melindungi Miranda agar Hanum tidak sampai mengetahui jika

Miranda kerap kali keluar di jam kerja dan sering lalai dalam bekerja. Usaha Zika untuk menasihati dan melindungi Miranda ternyata tidak membuahkan hasil yang menyenangkan, Miranda justru sakit hati terhadap ucapan Zika dan sikapnya pun mulai berubah menjadi acuh tak acuh terhadap Zika.

Sikap Miranda yang acuh tak acuh terhadap Zika pun berimbas ketika mereka bekerja sama, Miranda menjadi sedikit berbicara kepada Zika dan memandang Zika dengan pandangan sinis. Zika pun mencoba sabar dalam menghadapi sikap Miranda terhadapnya sembari tetap berusaha bersikap baik kepada Miranda. Meskipun demikian, ternyata Miranda juga tidak merubah kebiasannya yang sering lebih fokus kepada gawainya dan sering keluar kedai untuk menemui pelanggannya. Melihat keadaan tersebut, sebenarnya Zika ingin menyampaikannya kepada Hanum, namun Zika tak sampai hati jika sampai Miranda harus menerima teguran atau peringatan dari Hanum. Oleh karena itu, Zika memilih untuk tetap bekerja sesuai dengan kewajibannya sembari tetap memperlakukan Miranda sebagai teman baiknya. Hal tersebut dilakukan oleh Zika karena dirinya yakin Miranda dapat berubah dan menyadari kesalahannya, sehingga nantinya Miranda dapat bekerja seperti sedia kala.



### **PERTANYAAN**

1. Apa saja permasalahan-permasalahan yang terjadi pada kasus tersebut?
2. Apa keputusan Zika untuk mengingatkan dan menasihati Miranda adalah keputusan yang tepat?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Apa saja permasalahan-permasalahan yang terjadi pada kasus tersebut?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Terdapat karyawan yang tidak serius dalam menjalankan pekerjaannya dikarenakan lebih fokus terhadap usaha pribadinya. Hal ini merupakan permasalahan mengenai kepribadian dan nilai seorang individu dalam sebuah organisasi.
- b. Pekerjaan tim yang menumpuk mengakibatkan salah satu anggota tim harus menyelesaikan dua pekerjaan sekaligus. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan memahami tim kerja.
- c. Kurang baiknya kerja sama yang terjalin dalam sebuah tim, mengakibatkan timbulnya rasa malas dan menurunnya motivasi bekerja. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan motivasi kerja individu dalam organisasi.
- d. Terdapat karyawan yang tidak dapat mengendalikan emosi dan perasaannya, karena jika ada masalah pribadi maka suasana hatinya ketika bekerja juga menjadi buruk. Hal ini merupakan permasalahan mengenai emosi dan suasana hati individu dalam organisasi.

## **2. Apa keputusan Zika untuk mengingatkan dan menasihati Miranda adalah keputusan yang tepat?**

Sikap Zika yang memperhatikan rekan kerjanya adalah sebuah tindakan yang patut diapresiasi. Zika memiliki keinginan untuk mengingatkan rekannya agar tidak lalai dalam bekerja, karena jika rekannya tersebut lalai akan berakibat negatif pada karirnya. Bahkan Zika juga tidak menginginkan jika kesalahan yang dilakukan oleh rekannya sampai diketahui oleh pimpinan. Tindakan Zika memang sudah baik, namun ada kalanya jika tindakan yang dilakukan rekannya sudah melampaui batas sebaiknya dirundingkan secara baik-baik dengan pimpinan melalui obrolan pribadi untuk mendapatkan solusi yang tepat.

## **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi masalah tersebut adalah dengan cara:

- a. Masalah adanya karyawan yang tidak fokus dalam bekerja karena lebih mementingkan usaha pribadinya sebaiknya diingatkan terlebih dahulu. Jika memang susah untuk diingatkan hendaknya menyampaikannya kepada pemilik toko agar menambah pengawasan ketika karyawan melaksanakan kewajibannya ketika bekerja.
- b. Permasalahan adanya karyawan yang harus melakukan dua kegiatan sekaligus sebaiknya ditangani dengan mempertegas tugas-tugas

masing-masing karyawan. Kemudian dapat ditambahkan penggunaan buku kegiatan harian karyawan yang diisi sesuai dengan jam dan kegiatan apa saja yang dilakukan. Hal tersebut dapat membantu pemilik kedai mengontrol kegiatan karyawan, sehingga karyawan tidak bisa seenaknya sendiri ketika bekerja dan merasa diawasi.

- c. Kerja sama tim yang semakin memburuk sebaiknya ditanggulangi dengan saling mengingatkan dan membuat suasana kerja menjadi nyaman kembali. Jika memang salah satu karyawan sudah merasakan ketidaknyamanan yang berlebihan, sebaiknya diadakan perubahan komposisi tim untuk menciptakan suasana baru.
- d. Masalah adanya karyawan yang sering terbawa emosi karena masalah pribadinya sebaiknya diingatkan untuk mengelola emosinya dengan baik. Jika perlu, pimpinan perlu memberikan teguran karena tindakan yang sedemikian dapat memengaruhi kinerjanya.

## **KASUS 26**

---

### **Cantika & Rachel**

*Kategori: I/K*

Cantika Purnama dan Rachel Siahaan adalah dua karyawan yang bekerja pada Butik Belezza. Mereka berdua adalah karyawan yang bertugas sebagai penjaga butik sekaligus kasir di Belezza yang khusus menjual aneka pakaian wanita. Cantika dan Rachel adalah dua mahasiswa semester akhir dari universitas yang berbeda. Mereka memutuskan untuk bekerja di Butik Belezza untuk mengisi waktu luangnya sambil mengerjakan tugas akhir. Mengingat bahwa pekerjaan yang harus dilakukan di butik tidaklah terlalu berat, sehingga mereka memastikan bahwa pekerjaan sampingan tersebut tidak akan mengganggu kewajiban mereka untuk menyelesaikan tugas akhir.

Tugas mereka selama di butik memanglah tidak terlalu rumit, mereka hanya perlu bergantian untuk melayani pelanggan dan menjadi kasir. Selain itu, mereka juga berkewajiban untuk menjaga kebersihan butik serta kerapian tatanan pakaian yang ada. Cantika dan Rachel pun berusaha semaksimal mungkin membagi pekerjaan mereka secara adil agar tidak ada yang merasa paling sibuk dan paling santai. Setiap harinya memang pelanggan

yang datang cukup banyak dan bervariasi, mulai dari remaja hingga yang dewasa bahkan teman-teman sekelas dari Cantika maupun Rachel. Kerjasama yang terjalin antara Cantika dan Rachel pun cukup baik selama satu bulan awal mereka bekerja.

Seiring berjalannya waktu, mereka mulai menampakkan sifat-sifat aslinya dan membuat mereka mengetahui kelebihan maupun kekurangan dari rekannya. Kepribadian Cantika yang teliti dan mudah tersinggung sangat berbanding terbalik dengan Rachel yang suka berantakan dan teledor ketika meletakkan sesuatu. Selain itu, Rachel juga tipe orang yang santai dan suka bercanda. Cantika yang menyukai kerapian sering kali menegur Rachel yang berantakan dan sembarangan meletakkan sampah. Rachel pun menanggapi dengan santai dan biasa saja, "Ya ampun Cantikaaaaaaa.. iya iya ntar gue bersihin sendiri deh, bawel amat sih ah", ucap Rachel sembari bercanda. Cantika yang mudah tersinggung pun berbalik menanggapi dengan nada marah, "Iya emang aku bawel..." disertai dengan muka ketus.

Perdebatan seperti itu memang sering terjadi di antara mereka, karena memang kepribadian mereka yang berbeda. Hingga pada suatu ketika, Rachel yang mendapat tugas untuk melayani pelanggan tidak menjalankan kewajibannya sesuai dengan SOP. Rachel tidak memberikan salam, senyum, dan sapa kepada pelanggan. Kemudian ketika menemani pelanggan memilih-milih baju, Rachel justru sambil memainkan gawainya dan

terkesan kurang fokus melayani pelanggan. Cantika yang mengetahui hal tersebut masih mencoba diam saja, karena hal tersebut juga masih baru pertama kali terjadi dan berharap Rachel tidak akan mengulanginya lagi.

Ternyata, Rachel kembali melakukan kesalahan yaitu tidak menjalankan tugasnya yang mendapatkan bagian untuk membersihkan lantai dan menata tatanan pakaian yang berantakan. Cantika pun berinisiatif untuk menjalankan tugas Rachel dan berharap Rachel mengingat bahwa saat itu adalah tugasnya. Namun, tetap saja Rachel tidak membantu Cantika dan masih asyik bermain gawainya. Semenjak saat itu, Cantika merasa bahwa dirinya lebih sering sibuk bekerja daripada Rachel dan mulai merasakan ketidakadilan. Cantika masih mencoba untuk menahan rasa keberatan yang dialaminya dan memilih bersikap biasa saja kepada Rachel.

Pada suatu ketika, Rachel kembali bersikap tidak ramah kepada pelanggan dan tidak melayani pelanggan dengan baik karena sibuk memainkan gawainya. Terlebih lagi ketika teman-teman Rachel datang ke butik beramai-ramai, mereka menjadi mengobrol seenaknya sendiri dan Rachel menjadi tidak menjalankan tugasnya dengan baik. Kekesalan Cantika pun sudah memuncak dan akhirnya dirinya memutuskan menegur secara langsung Rachel yang sudah berkali-kali melakukan kesalahan. Teguran dari Cantika tidak mendapat tanggapan yang berarti dari

Rachel, karena menganggap Cantika sedang mengerutu seperti biasanya.

Setelah Cantika menegur perilaku Rachel yang dianggap merugikan dan tidak mampu bekerja secara tim, ternyata tidak membuat Rachel berubah menjadi lebih baik. Namun, tetap saja Cantika mencoba bekerja seperti biasanya meskipun di dalam hatinya merasa tidak enak dan kecewa terhadap perilaku Rachel. Rachel pun masih bersikap seolah-olah tidak terjadi apa-apa, dirinya tetap suka menggoda dan menjahili Cantika dengan bercandaannya. Selain itu, Rachel juga menjalankan kegiatannya melayani pelanggan tidak sesuai SOP. Tidak sanggup menahan rasa kecewanya, akhirnya Cantika memberanikan diri memutuskan untuk menyampaikan keluhannya atas perilaku Rachel kepada pemilik butik yaitu Ibu Mira.

Awalnya Cantika berusaha menghubungi Bu Mira melalui telepon untuk membuat janji bertemu, karena menurut Cantika dirinya harus menyampaikan secara langsung agar tidak terjadi kesalahpahaman. Ketika sudah dapat bertemu dengan Bu Mira, Cantika menceritakan perlahan-lahan dan secara mendetail terhadap keluhan yang dialaminya. Cantika menceritakan bagaimana perilaku Rachel ketika bekerja dan mengungkapkan ketidakcocokkannya ketika harus bekerja bersama Rachel. Cantika berharap dengan dirinya menyampaikan keluhannya kepada Bu Mira, maka akan menemukan solusi yang terbaik bagi dirinya dan juga Rachel.



Mendengar keluhan dan cerita dari Cantika, Bu Mira merasa khawatir jika permasalahan tersebut dibiarkan berlarut-larut dapat memengaruhi rasa kepuasan pelanggan yang datang ke Butik. Selain itu, jika rasa ketidakcocokkan yang dirasakan Cantika akan membuat Cantika merasa tertekan dan tidak nyaman selama bekerja. Padahal selama ini Bu Mira selalu merasa puas terhadap pekerjaan yang diselesaikan oleh Cantika dan juga Rachel. Sembari berdiskusi dengan Cantika, Bu Mira juga menanyakan masukan dari Cantika untuk kebaikan mereka bersama. Selain itu, Bu Mira juga berencana untuk mengajak Rachel berdiskusi secara pribadi untuk menanyakan kebenaran apa yang telah disampaikan oleh Cantika. Kemudian, Bu Mira juga berniat untuk mendengarkan masukan dari Rachel juga agar nantinya tidak ada yang merasa dirugikan.

### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Benarkah keputusan Bu Mira untuk tidak terburu-buru mengambil keputusan untuk memecat Rachel?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?

## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Terdapat karyawan yang menjalankan pekerjaan tidak sesuai dengan SOP dan tidak bersikap ramah kepada pelanggan, sehingga menurunkan tingkat kepuasan yang dirasakan pelanggan. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kepribadian dan nilai seorang individu dalam organisasi.
- b. Adanya ketidakcocokkan yang dirasakan oleh salah satu karyawan terhadap rekan satu timnya. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan memahami tim kerja.
- c. Ketidakcocokkan tersebut mengakibatkan konflik, karena karyawan tersebut mengadu kepada pemilik usaha. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan konflik dan negosiasi antara individu dalam organisasi.

### **2. Benarkah keputusan Bu Mira untuk tidak terburu-buru mengambil keputusan untuk memecat Rachel?**

Keputusan Bu Mira yang memilih untuk mendengarkan keterangan dari kedua belah pihak memang sudah benar. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari ketidakadilan jika hanya mendengarkan informasi dari satu pihak saja. Bu Mira selaku pemilik

Butik Belezza yang tidak selalu berada bersama mereka memang sudah selayaknya mencari tahu dengan sungguh-sungguh akar permasalahan yang sebenarnya, sehingga dapat menemukan solusi yang tepat dan tidak merugikan siapapun.

### **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi masalah tersebut adalah dengan cara:

- a. Masalah adanya karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan SOP dan tidak melayani dengan baik seharusnya mendapatkan peringatan atau teguran yang keras. Hal tersebut perlu dilakukan karena pada usaha seperti butik membutuhkan pelayanan yang ramah dan menyenangkan. Jika tidak, maka akan membuat pelanggan enggan untuk datang kembali.
- b. Adanya ketidakcocokkan antara individu dalam tim kerja karena perbedaan kepribadian sebaiknya mendapat perhatian khusus. Jika masih memungkinkan sebaiknya dilakukan diskusi bersama untuk meumbuhkan kesepahaman diantara mereka, sehingga ketika bekerja sama mereka dapat melengkapi satu sama lain dan terhindar dari konflik.

## **KASUS 27**

---

### **Mutasi Kerja**

*Kategori: I/O*

Darma Hariyandi adalah seorang karyawan yang menjabat sebagai manajer HRD (*Human Resource Development*) pada PT Nuansa Sari Bening yang bergerak pada bidang pengolahan minuman kemasan berbahan dasar buah-buahan. Sebagai manajer HRD setiap harinya Darma bertanggungjawab menangani hal-hal yang berkaitan dengan kepegawaian, mulai dari persiapan perekrutan karyawan baru, perjanjian kontrak, hingga pengembangan sumber daya manusia pada PT Nuansa Sari Bening. Perusahaan yang sudah berdiri sejak tahun 1964 ini sudah memiliki banyak pabrik yang berada di beberapa daerah seperti Pasuruan, Malang, Salatiga, dan Bogor. Oleh karena itu, memang seringkali karyawan harus menjalani mutasi kerja dan berpindah dari satu pabrik ke pabrik yang lain.

Kebijakan berupa mutasi kerja tersebut memang terkadang menjadi sebuah masalah yang membingungkan bagi Darma. Adakalanya, Darma mendapat protes dari karyawannya karena enggan untuk menjalani mutasi kerja, terlebih lagi jika karyawan yang di mutasi wilayah kerjanya berada di

kota asalnya. Padahal menurut Darma, banyak keuntungan ketika mendapatkan kesempatan mutasi kerja, seperti menambah wawasan, relasi, pengalaman, dan juga berkesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan di kemudian hari. Namun, tetap saja banyak karyawan yang keberatan ketika harus menjalani mutasi kerja. Misalnya saja seperti yang dialami oleh Fajrin Rivaldo yang harus menjalani mutasi kerja dari Malang ke Bogor.

Fajrin mengaku bahwa sebenarnya dirinya merasa keberatan ketika harus berpindah ke Bogor, selain karena Malang adalah kota asalnya dirinya juga mengaku jika sudah nyaman dengan lingkungan kerjanya di Malang. Namun, dirinya tidak bisa menolak keputusan perusahaan yang mengharuskan dirinya pindah ke pabrik yang ada di Bogor. Pada awalnya memang dirinya merasa tidak senang dan keberatan dalam menjalankan mutasi kerjanya, namun dirinya selalu berusaha meyakinkan dirinya sendiri untuk tetap kuat dan semangat menjalankan pekerjaannya di tempat baru. Hal tersebut karena dirinya sudah merasa nyaman bekerja di PT Nuansa Sari Bening dan bertekad akan setia meniti karirnya di perusahaan ini.

Ketika menjalani pekerjaannya sebagai staf bagian keuangan pada kantornya yang baru yaitu pabrik cabang Bogor, Fajrin mengaku mencoba beradaptasi di lingkungan kerjanya yang baru. Meskipun sudah mencoba untuk bekerja dengan sepenuh hati, tetap saja ada perasaan yang

mengganjal di hatinya karena mutasi kerjanya tersebut dan belum sepenuhnya rela berpindah dari pabrik cabang Malang. Hal tersebut membuatnya ketika bekerja tidak bisa semaksimal dulu ketika masih di Malang dan seolah-olah motivasinya menjadi menurun karena dirinya berubah menjadi malas ketika menjalankan aktivitas kerjanya. Perasaan tidak bahagia pun muncul di benaknya, meskipun satu bulan telah berlalu dan menjalani pekerjaannya di Bogor.

Selain itu, Fajrin merasa bahwa rekan-rekan kerjanya yang baru bersikap acuh dan seolah kurang peduli terhadap dirinya serta lingkungan sekitar di tempat kerjanya. Akibat dari tidak ramahnya rekan kerja Fajrin membuat dirinya ketika bekerja merasa tidak nyaman dan rasanya ingin segera pulang dari kantor. Pikirannya pun menjadi tidak fokus ketika bekerja dan cepat merasa bosan ketika di kantor. Fajrin juga merasa bingung karena rekannya tidak ada yang bisa diajak berdiskusi bersama karena mereka sibuk menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dan tidak peduli dengan urusan orang lain. Bahkan, ketika Fajrin berusaha untuk berinteraksi dengan rekannya ternyata tidak mendapatkan sambutan yang baik. Sebaliknya, rekannya tersebut menanggapi dengan datar dan seakan tidak peduli dengan apa yang dibicarakan oleh Fajrin.

Menghadapi hal tersebut, Fajrin meraskan tekanan yang luar biasa karena harus bekerja pada kondisi yang tidak mengenakkan. Fajrin pun sudah sempat bercerita kepada Darma mengenai masalah

yang dihadapinya. Darma pun memberikan penjelasan bahwa hal tersebut memang sebuah hal yang wajar dialami oleh karyawan baru, karena masih dalam proses beradaptasi. Penjelasan dari Darma sama sekali tidak mampu menenangkan Fajrin, karena awalnya pun dirinya memikirkan hal yang sama. Namun kenyataannya memang seperti itulah sikap para rekan kerjanya yang bisa dibilang kurang bersosialisasi dengan sesama karyawan.

Bagi Darma, keluhan yang disampaikan oleh Fajrin memanglah sebuah hal biasa yang didengarnya dari karyawan-karyawan lain yang juga menjalani mutasi kerja. Namun, dirinya senantiasa mencoba memberikan energi positif berupa masukan dan semangat agar para karyawan tetap betah di tempat kerjanya yang baru. Namun, ternyata keluhan Fajrin bukan hanya mengenai rekan kerjanya yang tidak ramah. Permasalahan yang lainnya adalah dirinya yang tidak memperoleh kompensasi tambahan karena sedang menjalani pekerjaan yang berada di luar kota asalnya. Padahal seharusnya dirinya mendapatkan kompensasi tambahan jika bekerja di luar kota asal.

Sebelumnya, Fajrin sempat menanyakan kepada Darma mengenai kompensasi tambahan tersebut. Namun, Darma masih memberikan jawaban yang pasti karena sedang proses untuk menyusun kebijakan yang baru mengenai hal tersebut. Menurut informasi yang diterima oleh Fajrin dari rekannya yang terlebih dahulu menjalani mutasi kerja, mereka memang tidak mendapatkan kompensasi tambahan

dan hanya mendapat gaji pokok dan tunjangan seperti biasanya. Fajrin pun pernah menyampaikan pendapatnya kepada Darma agar ditambahkan kompensasi dengan jumlah tertentu bagi karyawan yang menjalani mutasi ke luar daerah asalnya. Hal tersebut sangat perlu dipertimbangkan karena mengingat adanya tambahan biaya hidup dan juga biaya transportasi untuk pulang ke daerah asal. Darma pun menyatakan kepada Fajrin bahwa usulannya sangat masuk akal dan memohon Fajrin bersabar menunggu hasil penyusunan kebijakan yang baru.

#### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Apa yang membuat Fajrin tetap bertahan bekerja pada tempat kerjanya yang baru?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?



## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Terdapat karyawan yang merasa keberatan dan terpaksa ketika menjalankan kebijakan perusahaan berupa mutasi jabatan. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan motivasi individu dalam organisasi.
- b. Karyawan tersebut merasa bahwa lingkungan kerjanya yang baru tidak nyaman, karena rekan kerjanya yang tidak ramah dan acuh. Hal tersebut membuat karyawan menjadi bekerja setengah hati dan merasa tidak bahagia ketika bekerja. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan emosi dan suasana hati serta motivasi individu dalam organisasi.
- c. Kompensasi yang diterima karyawan tersebut juga dirasa tidak sesuai jika dilihat dari penempatannya yang di luar kota asal, sehingga karyawan merasa perlu adanya perbaikan atas kebijakan tersebut. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kebijakan dan praktik SDM dalam organisasi.

## **2. Apa yang membuat Fajrin tetap bertahan bekerja pada tempat kerjanya yang baru?**

Fajrin yang tetap bertahan bekerja di PT Nuansa Sari Bening adalah bukti kesetiaannya kepada perusahaan. Selain itu, Fajrin juga memiliki tekad yang kuat untuk tetap mengembangkan karirnya bersama PT Nuansa Sari Bening yang sejak awal sudah memberikan kesempatan kerja kepadanya. Sikap setia yang ditunjukkan Fajrin meskipun harus menghadapi situasi sulitnya tersebut menunjukkan bahwa dirinya memiliki kepribadian yang setia dan pantang menyerah.

## **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi masalah tersebut adalah dengan cara:

- a. Permasalahan motivasi kerja yang menurun ketika menjalani mutasi kerja sebaiknya ditanggulangi dengan mengadakan pembinaan bagi karyawan akan menjalani mutasi kerja. Hal tersebut untuk memberikan gambaran mengenai apa saja yang harus mereka persiapkan untuk menjalani situasi lingkungan kerja yang baru.
- b. Ketidaknyamanan karyawan dengan lingkungan kerjanya yang baru karena rekannya acuh dan tidak ramah sebaiknya mencoba merubah situasi tersebut secara perlahan-lahan. Misalnya saya berusaha membuat situasi kerja dengan suasana yang baru dan lebih sering mengajak berinteraksi

rekan kerjanya. Meskipun jarang mendapat respon, tetaplah berusaha dengan agar mereka terbiasa diajak berinteraksi.

- c. Permasalahan kebijakan penambahan kompensasi bagi karyawan bekerja di luar kota asal memang sebaiknya dapat dirampungkan dengan segera. Bagaimana pula para karyawan tersebut berhak mendapatkan kompensasi sepantasnya karena kerelaan mereka untuk tinggal jauh meninggalkan kotanya.

## **KASUS 28**

---

### **Gemati**

*Kategori: I/K*

Sebuah lembaga kursus menjahit yang bernama Gemati merupakan lembaga kursus yang sudah lama berdiri dan merupakan lembaga yang dikelola secara turun temurun. Sejak tahun 1993, Gemati telah menjalankan penyediaan jasa pelatihan bagi orang-orang yang ingin belajar menjahit. Pendiri lembaga kursus ini adalah Nyonya Saraswati dan saat ini kepengurusannya sudah diturunkan kepada cucunya yaitu Rowina Maheswari. Kursus menjahit Gemati ini berkantor pusat di Kota Solo dan sudah memiliki cabang di Magetan, Pekalongan, dan Sukabumi. Setiap cabangnya sudah memiliki pengurus dan pelatih masing-masing, namun khusus di kantor pusat Kota Solo, Rowina sendiri yang mengelolanya.

Di setiap kantor, Gemati memiliki bagian administrasi, keuangan, dan juga pelatih menjahit. Setiap pelatih akan akan ditentukan oleh bagian administrasi siapa saja yang akan menjadi siswanya. Selain itu, urusan penjadwalan juga diurus oleh karyawan bagian administrasi. Karyawan bagian administrasi di kantor yang langsung dikelola oleh Rowina adalah Galuh Rahayu. Setiap harinya, Galuh mengatur penjadwalan dan juga membagi siswa

kursus beserta dengan pelatih yang sesuai. Pembagian jenis kursus di Gemati terbagi menjadi tiga jenis yaitu pemula, profesi, dan ahli. Salah satu pelatih untuk jenis pemula adalah Sari Kinanti. Sebenarnya, Sari adalah pelatih *freelance* karena profesi utamanya adalah seorang dosen pada salah satu universitas swasta di Solo. Namun karena memiliki keahlian menjahit, akhirnya dirinya memutuskan untuk menjalani pekerjaan sampingan menjadi pelatih menjahit di Gemati.

Guna menghindari ketidaksesuaian jadwal Sari dengan jadwal yang disusun oleh Galuh, Galuh meminta Sari untuk memberikan kabar minimal sehari jika berhalangan untuk datang memberikan kursus, sehingga Galuh dapat mengantisipasi untuk menyiapkan pelatih penggantinya. Sari pun menyepakati hal tersebut, karena dirinya seringkali harus menghadiri acara kampus ataupun tugas untuk keluar kota. Rowina juga turut memberikan kelonggaran bagi Sari untuk mengajukan izin jika memang sedang ada acara atau keperluan yang lain. Usia antara Galuh dan Sari memang masih seumuran, sehingga mereka juga tidak saling canggung ketika mengobrol dan berinteraksi bersama.

Suatu ketika Sari mendapatkan perintah mendadak dari atasannya untuk menggantikan dirinya menghadiri acara pelatihan di Bandung. Pelatihan tersebut akan dilakukan esok hari dan bertepatan dengan jadwal harus mengisi kelas kursus menjahit di Gemati. Mengetahui hal tersebut, Sari

segera mengirimkan pesan singkat kepada Galuh dan memberitahukan bahwa dirinya tidak dapat mengisi kelas esok hari. Isi pesan singkat tersebut adalah "Besok aku tidak bisa mengisi kelas kursus, gantikan dengan yang lain". Galuh merasa bahwa pesan dari Sari tersebut kurang sopan, dan terkesan seperti memerintah bukan meminta tolong. Padahal pada saat itu, Sari sedang buru-buru dan tidak bermaksud untuk memerintah Galuh.

Galuh pun merasa sedikit jengkel kepada Sari dan memilih tidak membalas pesan yang dikirimkan Sari. Perasaan jengkel yang dialami Galuh tersebut membuat dirinya berencana untuk memperlakukan Sari secara tidak sopan juga nanti jika mereka bertemu. Galuh memang sudah dikenal memiliki kepribadian pendendam dan cara berbicaranya yang sedikit kasar. Sehingga, sering terjadi siswa yang datang ke Gemati merasa tidak dibentak oleh Galuh. Padahal nada bicaranya memang seperti itu, rekan kerjanya yang lain juga sudah berusaha membiasakan diri mendengar cara bicara Galuh meskipun tidak bisa dipungkiri jika sebenarnya juga merasa terganggu.

Akhirnya, pada suatu ketika saat Sari datang ke kantor Gemati dan menanyakan letak kelasnya untuk kursus kepada Galuh. Saat itu pula Galuh meluapkan kekesalannya dengan berbicara kasar dan keras kepada Sari. Sari pun merasa kaget dengan jawaban Galuh yang sangat kasar tersebut, bahkan sampai membuat hatinya merasa sakit. Sembari memikirkan ucapan Galuh yang kasar kepadanya, Sari

mencoba mengingat apakah dirinya melakukan kesalahan hingga Galuh menjadi seperti itu kepadanya. Tetap saja Sari belum bisa menemukan kesalahannya, sehingga memberanikan diri untuk menanyakan langsung kepada Galuh. Sari menemui Galuh dan mengajaknya berbicara dengan baik-baik, lalu menanyakan mengenai ucapannya yang kasar. Galuh pun langsung menjawab, "Memangnya enak kalau dikasarin? kirim pesan kok tidak sopan, nyuruh-nyuruh memang aku ini pembantumu?" ucap Galuh dengan nada tinggi.

Menanggapi apa yang diucapkan Galuh, Sari pun teringat dengan pesan yang dikirimnya kepada Galuh tempo hari dan berusaha menjelaskan bahwa dirinya tidak bermaksud memerintah tapi meminta tolong. Hanya saja waktu itu dirinya sedang buru-buru jadi pesan yang dikirimnya terkesan seperti memerintah dengan tidak sopan. Menerima alasan dan penjelasan dari Sari, tetap saja Galuh tidak merubah sikapnya terhadap Sari bahkan sikapnya tersebut mengakibatkan Sari ikut marah juga. Konflik diantara mereka berdua pun tidak terhindarkan dan saling menyalahkan satu sama lain.

Ketegangan diantara mereka terus berjalan, sampai akhirnya Sari merasa tidak kuat jika setiap bertemu dengan Galuh selalu saja dirinya disindir dengan kata-kata yang menyinggung. Hingga akhirnya, Sari memilih untuk menyampaikan apa yang dialaminya kepada Rowina dan dirinya memiliki keinginan untuk mengundurkan diri saja. Mengetahui

hal tersebut, Rowina berusaha menenangkan Sari dan mengingatkan bahwa cara berbicara Galum memanglah seperti itu. Rowina juga keberatan jika harus kehilangan Sari sebagai pelatih kursus menjahit di Gemati, karena cara melatih Sari banyak digemari oleh siswa-siswa di Gemati. Sari pun mencoba memberanikan diri untuk tetap bertahan di Gemati dan memohon Rowina agar mengingatkan Galuh untuk memperbaiki sikapnya.

### **PERTANYAAN**

1. Apa saja permasalahan-permasalahan yang terjadi pada kasus tersebut?
2. Mengapa Sari mempertimbangkan kembali keputusannya untuk mengundurkan diri dari Gemati?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?



## **JAWABAN**

### **1. Apa saja permasalahan-permasalahan yang terjadi pada kasus tersebut?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Terjadi kesalahpahaman antar karyawan ketika berkomunikasi melalui pesan singkat, salah satu karyawan yang mengajukan permohonan izin dianggap mengirim pesan dengan kurang sopan. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan komunikasi antar individu dalam organisasi.
- b. Kesalahpahaman tersebut mengakibatkan percekcoan antara dua karyawan tersebut dan saling menyalahkan satu sama lain. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan konflik dan negosiasi dalam organisasi.
- c. Karyawan merasa diperlakukan semena-mena oleh rekan kerjanya tersebut memilih untuk menyampaikan keluhannya kepada pimpinan untuk meminta solusi. Hal ini merupakan permasalahan mengenai sikap dan kepuasan individu dalam organisasi.
- d. Permasalahan yang dialami karyawan tersebut semakin berlarut-larut, bahkan dirinya memiliki keinginan untuk mengundurkan diri karena merasa terganggu dengan sikap rekan kerjanya yang tak kunjung berubah. Hal ini merupakan permasalahan mengenai emosi dan suasana hati individu dalam organisasi.

## **2. Mengapa Sari mempertimbangkan kembali keputusannya untuk mengundurkan diri dari Gemati?**

Keputusan Sari untuk mempertimbangkan kembali keputusannya mengundurkan diri dari Gemati karena dirinya merasa ada keterikatan secara emosional dengan Gemati. Sari merasa bahwa dengan membagikan ilmu menjahitnya dapat memberikan manfaat dan menyenangkan orang lain. Selain itu, antara Sari dan pemilik usaha, yaitu Rowina sudah terjalin kedekatan yang cukup lama, sehingga ada perasaan berat juga bagi Sari jika tidak mendengarkan permintaan Rowina agar tetap bertahan.

## **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi masalah tersebut adalah dengan cara:

- a. Masalah kesalahpahaman dalam berkomunikasi sebaiknya dibicarakan secara baik-baik, apalagi Sari sudah menjelaskan bahwa dirinya tidak bermaksud tidak sopan dan memerintah Galuh. Oleh karena itu, Galuh pun harus bersikap dewasa dan mencoba memahami kondisi Sari yang saat itu memang dalam keadaan terburu-buru.
- b. Adanya percekocokan dan konflik sebaiknya dapat diselesaikan dengan diskusi bersama rekan-rekan yang lainnya sebagai penengah. Hal tersebut

diharapkan dapat membuat kedua belah pihak yang berkonflik tidak saling membela diri masing-masing.

- c. Penyampaian keluhan kepada pemilik usaha untuk meminta solusi bukanlah hal yang salah, sebaiknya Rowina selaku pemilik usaha menyelesaikan permasalahan tersebut secara adil dengan cara melakukan pertemuan antara Galuh dan Sari. Pertemuan tersebut dilaksanakan untuk mencari akar permasalahan yang sebenarnya dan membuat hubungan mereka menjadi baik kembali.

## KASUS 29

---

### Malapetaka Iri Hati

*Kategori: K/I*

Razif Maghreza adalah kepala bagian *public relation* pada PT Black Moon Vision atau yang lebih dikenal dengan sebutan Surat Kabar BMV, yaitu sebuah perusahaan media massa yang khusus menerbitkan surat kabar harian baik berupa cetak maupun secara *online*. Bersama dengan rekan satu divisinya yang berjumlah enam orang, Razif menjalankan pekerjaannya dengan penuh semangat dan kerja keras. Divisi *public relation* ini memiliki tiga anggota wanita dan tiga anggota pria yang setiap harinya harus membagi jadwal dan menyusun tugas masing-masing. Setiap pagi, Razif selalu memimpin pertemuan pagi yang membahas kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan dan bagian tugas apa saja yang dibebankan kepada masing-masing anggota tim.

Kegiatan harian para anggota divisi tersebut memang tidak jauh dari yang namanya pertemuan, rapat, mengisi undangan pelatihan, dan lain sebagainya. Para anggota tim juga harus sigap ketika harus bertemu dengan klien, pihak sponsor, dan juga melayani kepentingan secara publik. Kerja sama sangat dibutuhkan pada divisi ini, karena tugas yang cukup banyak harus diselesaikan bersama-sama dan

saling membantu satu sama lain. Selain itu, mereka juga harus senantiasa berusaha, menjaga, serta memastikan bahwa citra perusahaan tidak buruk di mata para masyarakat. Oleh karena itu, Razif dan timnya harus bekerja keras untuk menanggulangi isu-isu yang berpotensi merusak citra perusahaan.

Pada divisi yang dipimpin oleh Razif ini, terdapat perselisihan yang kerap terjadi antara dua anggota wanitanya yaitu antara Yola dan Rasti. Mereka sering kali saling iri hati dan cemburu satu sama lain. Hal yang sering memicu kecemburuan mereka adalah ketika pemilihan anggota tim yang diutus untuk menghadiri pelatihan atau pertemuan di luar kota. Yola dan Rasti yang usianya sudah dewasa tersebut masih saja sering bertengkar mengenai hal-hal sepele seperti iri hati dan cemburu itu. Razif pun sudah berulang kali mencoba mengingatkan mereka berdua untuk tidak bertingkah kekanak-kanakan seperti itu. Namun, perselisihan antara mereka berdua tetap saja terjadi. Rekan satu timnya pun sampai sudah terbiasa melihat mereka saling bertengkar ketika bekerja.

Suatu ketika Razif menyatakan bahwa akan mengirimkan satu anggotanya untuk menghadiri acara pelatihan di Kota Makassar. Yola dan Rasti pun mulai bersaing dan mengajukan dirinya secara langsung untuk mewakili divisinya. Bahkan, mereka sering mencari muka di depan Razif agar mendapatkan perhatian dan dianggap sebagai karyawan yang baik dan pantas untuk diutus sebagai

perwakilan perjalanan dinas. Akhirnya, Razif pun memilih Yola untuk berangkat ke Makassar, karena dua minggu yang lalu Rasti sudah pergi mewakili divisi untuk perjalanan dinas ke Medan. Mengetahui hal tersebut, tetap saja Rasti merasa iri terhadap Yola dan menganggap bahwa keputusan Razif belum adil.

Rasa iri dan cemburu yang dirasakan Rasti selalu diungkapkan kepada rekannya yang lain sembari menjelek-jelekkkan Yola. Bukan hanya itu saja, Rasti juga berubah menjadi malas-malasan dalam bekerja hanya karena menganggap dirinya kalah saingan degan Yola. Sembari menggerutu tidak jelas, Rasti selalu mengajak rekan kerjanya yang lain membicarakan keburukan Yola selama Yola pergi. Opini yang diungkapkan Rasti pun terkesan menjatuhkan Yola dan kadang tidak sesuai dengan fakta yang sebenarnya.

Ketika Yola sudah datang dari perjalanan dinas, dirinya sengaja membawakan oleh-oleh untuk Razif dan rekannya yang lain. Begitu pula Rasti yang juga mendapatkan oleh-oleh dari Yola sama seperti yang lainnya. Salah satu karyawan ada yang berceloteh, "Nah gini donk temen yang baik, habis dari luar kota bawain oleh-oleh hahaha...". Mendengar celotehan tersebut, Rasti langsung marah karena dirinya merasa tersindir dan jarang membawakan oleh-oleh ketika datang dari perjalanan dinas. Padahal celotehan tersebut hanya ungkapan candaan dan bukan bermaksud menyindir siapapun. Rasti yang merasa tersinggung langsung mengatakan

bahwa Yola hanya ingin mencari muka saja dan memberi mereka oleh-oleh karena memiliki maksud tertentu. Yola pun merasa marah atas tuduhan yang disampaikan Rasti, pertengkaran mereka pun semakin memanas karena mereka saling memaki satu sama lain, bahkan hampir saja terjadi adu fisik.

Razif yang mendengar keributan tersebut langsung berusaha melerai, kemudian memerintahkan Yola dan Rasti untuk datang ke ruangnya. Sebenarnya Razif sudah mengetahui mengenai pertikaian yang sering mereka alami dan mencoba untuk mendiampkannya. Namun, semakin hari ternyata pertikaian semakin parah pula sampai akhirnya ketika Yola dan Rasti dipanggil ke ruangnya. Razif mencoba memberikan ancaman kepada mereka berdua, jika saja mereka terus bertikai, saling iri hati, dan cemburu kemudian mengakibatkan konflik serta keributan maka keduanya akan diberikan surat peringatan. Setelah Razif menyampaikan ancamannya, Yola dan Rasti hanya bisa meminta maaf dan berjanji akan berusaha memperbaiki hubungan mereka.

Pertikaian yang sering terjadi di antara mereka memang tidak mudah untuk diperbaiki, bahkan bisa dibilang tiada hari tanpa saling sindir di antara mereka. Mendapat ancaman dari Razif pun mereka tetap saling menyalahkan, karena diantara mereka tidak ada yang merasa bersalah. Padahal sebenarnya, baik Yola maupun Rasti sama-sama bersalah karena bertingkah kekanak-kanakan hanya karena iri hati dan

selalu merasa cemburu satu sama lain. Rasa takut mendapatkan surat peringatan dari Razif, membuat mereka sedikit demi sedikit mencoba memperbaiki hubungan mereka. Namun tetap saja terlihat bahwa mereka masih tidak nyaman ketika harus bekerja bersama. Hal tersebut pun mempengaruhi kinerja mereka jika sedang bekerja sama, pasti ada saja yang salah dan tidak dijalankan dengan benar. Razif pun sengaja menyatukan mereka pada tugas yang sama dan turut memberikan nasihat agar mereka dapat bekerja sama dengan baik.

### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Apa yang seharusnya dilakukan oleh Razif agar hubungan Yola dan Rasti membaik dan tidak sampai memengaruhi kinerja tim?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?



## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Terdapat karyawan yang saling iri dan merasa cemburu satu sama lain, bahkan sering kali bersaing secara tidak sehat dan mencari muka di depan atasan. Keputusan atasan yang sudah bijak dan adil kerap kali ditentang oleh kedua karyawan tersebut. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kepribadian dan nilai seorang individu dalam organisasi.
- b. Persaingan tersebut kerap kali mengakibatkan keributan dan konflik, sehingga membuat suasana kerja menjadi tidak nyaman. Hal ini merupakan permasalahan mengenai konflik dan negosiasi antar individu dalam organisasi.
- c. Kecenderungan mereka yang saling iri hati mengakibatkan mereka sulit bekerja sama dalam tim. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan memahami tim kerja dalam organisasi.

### **2. Apa yang seharusnya dilakukan oleh Razif agar hubungan antara Yola dan Rasti**

### **membaik dan tidak sampai memengaruhi kinerja tim?**

Keputusan Razif memberikan ancaman pemberian surat peringatan jika pertikaian mereka terus berlanjut adalah sebuah langkah awal yang tepat agar masalah tersebut tidak berlarut-larut. Selain itu, Razif juga sebaiknya sering menyatukan mereka dalam tugas kerja yang sama agar mereka berusaha saling mendekatkan diri untuk bekerja sama dengan baik.

### **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi masalah tersebut adalah dengan cara:

- a. Masalah kepribadian karyawan yang dirasa mengganggu keberlangsungan pekerjaan tim sebaiknya diberikan perhatian khusus dari atasan. Jika memang antara karyawan yang saling bersitegang sulit untuk diperbaiki hubungannya, maka sebaiknya dilakukan pemindahan ke divisi lain bagi salah satu karyawan.
- b. Konflik yang terjadi sebaiknya diatasi bersama-sama, rekan sekerja seharusnya berusaha membuat mereka terus-terusan berkonflik. Perlu ada usahanya untuk meluruskan pemikiran yang salah antara mereka berdua dan hal tersebut dapat dilakukan oleh rekan sekerjanya yang setiap hari bersama mereka.

- c. Memperbaiki kerja sama antara dua orang tersebut dapat diakali dengan mempersering intensitas mereka bekerja bersama. Awalnya mungkin mereka keberatan dan malas bekerja sama, namun karena kewajiban dan tuntutan pekerjaan diharapkan mereka dapat memperbaiki hubungannya.

## **KASUS 30**

---

### **Berhati-Hatilah Ketika Mengambil Keputusan!**

*Kategori: K/I*

PT Blitz Me Up (BMU) adalah sebuah perusahaan ekspedisi yang menyediakan jasa pengiriman barang berskala nasional maupun internasional. BMU juga sudah menjadi salah satu penyedia layanan pengiriman terpercaya dan paling diminati oleh masyarakat Indonesia. Kantor cabang BMU pun sudah tersebar di pelosok nusantara yang siap untuk melayani pelanggan mengirimkan barangnya ke wilayah wilayah Indonesia maupun mancanegara. Kemudahan dalam mencari kantor cabang BMU juga menjadi salah satu alasan banyaknya pelanggan yang mempercayakan menggunakan jasa ekspedisi tersebut. Selain itu, pengiriman menggunakan jasa BMU juga ongkosnya terbilang cukup murah dan cepat sampai tujuan bahkan tersedia pula layanan satu hari sampai untuk pengiriman domestik.

Salah satu kurir BMU yang bekerja pada cabang Kota Pasuruan bernama Evin Pratama mengungkapkan bahwa dirinya selalu sibuk setiap harinya untuk mengantarkan barang. Bahkan, pernah

juga sampai *overload* dan tidak dapat menyelesaikan pengantaran dalam satu hari sehingga terjadi keterlambatan pengantaran ke rumah pelanggan. Kejadian tersebut memang jarang terjadi dan biasanya akan berlangsung jika mulai mendekati hari-hari besar nasional, karena memang pesanan atau pembelian melalui *online shop* sedang padat-padatunya. Namun, pihak kantor cabang juga sudah mewaspadai adanya pengiriman *overload* dengan menambah jasa kurir yang berlaku pada saat-saat tertentu.

Menjalani profesinya sebagai kurir yang betugas mengantar barang ke rumah pelanggan tidak berjalan selalu lancar. Evin baru-baru ini mengalami kejadian yang tidak menyenangkan, karena pelanggan memarahinya habis-habisan ketika mengantarkan paket. Kemarahan pelanggan tersebut dipicu oleh keadaan pembungkus pakatnya yang ternyata robek dan mengalami kerusakan. Evin mencoba menjelaskan kepada pelanggannya bahwa dirinya tidak mengetahui penyebab robeknya paket tersebut, karena sejak dia membawanya untuk diantar kondisinya sudah seperti itu. Penjelasan Evin ditolak mentah-mentah oleh sang pelanggan dan meminta Evin bertanggung jawab jika terjadi kehilangan maupun kerusakan barangnya tersebut. Bahkan, pelanggan tersebut memerintahkan Evin untuk menghubungi kepala cabangnya untuk datang ke lokasi dan melihat bahwa Evin adalah kurir yang tidak bertanggung jawab.

Menghadapi hal tersebut, Evin masih mencoba sabar dan tidak membalas amarah pelanggan tersebut. Sembari berusaha menenangkan amarah pelanggannya, Evin meminta kepada pelanggannya untuk segera membuka paketnya. Jika memang terjadi kerusakan barang di dalamnya, maka Evin mengaku bersedia bertanggung jawab. Itikad baik Evin sama sekali tidak mendapat respon positif dari pelanggan tersebut. Akhirnya, Evin berpamitan untuk kembali ke kantor dan akan menyerahkan permasalahan ini kepada bidang pelayanan konsumen di kantor cabang.

Setelah sampai di kantor, Evin segera bergegas menemui Kepala Cabang, yaitu Vivi Rahmawati. Mendengar laporan dari Evin, Vivi segera memanggil bagian pelayan konsumen untuk membentuk tim darurat guna menyelidiki kasus tersebut. Setelah melakukan perundingan dan koordinasi tim investigasi telah terbentuk dengan tiga anggota yaitu Rian, Angga, dan Fani. Tim investigasi itu pun langsung diutus oleh Vivi untuk segera menuju rumah pelanggan yang telah memarahi Evin karena paketnya yang rusak.

Penyelidikan pun dimulai dengan menanyakan keadaan paket kepada Evin yang membawanya ke rumah pelanggan. Evin pun berkata dengan jujur bahwa dirinya hanya bertugas mengantarkan dan keadaan paket tersebut memang sudah seperti itu. Sesampainya di rumah pelanggan yang bersangkutan, pelanggan tersebut tetap saja marah-

marah dan meminta pertanggung jawaban berupa ganti rugi. Padahal isi paketnya itu belum dibuka dan belum diketahui apakah terjadi kerusakan atau tidak pada barangnya. Pelanggan tersebut juga memaksa ingin berbicara kepada Vivi selaku kepala cabang, karena tidak ada pilihan lagi akhirnya Rian menelpon Vivi dan membiarkan pelanggan tersebut berbicara dengan Vivi.

Selama melakukan percakapan via telepon, pelanggan tersebut meluapkan amarahnya dan meminta ganti rugi sejumlah uang. Tak disangka, Vivi langsung mengiyakan permintaan sang pelanggan dan bersedia mengganti dengan sejumlah uang yang diminta oleh pelanggan tersebut. Keputusan Vivi yang dianggap terlalu buru-buru sangat dikecewakan oleh tim investigasi yang belum sepenuhnya selesai menyelidiki kasus tersebut. Bukan hanya sampai di situ, Vivi juga tetap memerintahkan tim investigasi untuk menyelidiki kasus tersebut sampai tuntas meskipun sudah dilakukan ganti rugi berupa uang tunai.

Para anggota tim yang merasa kecewa dengan keputusan yang diambil Vivi pun saling menyalahkan satu sama lain. Mereka merasa bahwa tidak dapat menyelesaikan masalah dengan cepat sehingga membuat Vivi menjadi marah dan kurang puas terhadap kinerja mereka. Rian, Angga, dan Fani pun bergegas kembali ke kantor dengan perasaan yang tidak enak dan memutuskan kembali melakukan penyelidikan esok harinya. Ketika di kantor pun Vivi

menunjukkan rasa kecewanya dengan wajah muram dirinya tetap memerintahkan tim investigasi menyelidiki kasus tersebut.

Tim investigasi yang baru dibentuk itupun tidak bekerja dengan produktif dikarenakan mereka merasa bersalah tidak dapat memecahkan masalah tersebut dan saling menyalahkan. Bahkan mereka mulai enggan untuk berkomunikasi seperti biasanya, karena merasakan adanya ketidakcocokkan. Meskipun seharusnya permasalahan tersebut harus dilaksanakan secara tim, pada akhirnya hanya Angga yang tetap mau berusaha menginvestigasi kasus tersebut hingga selesai. Sedangkan Rian dan Fani sudah kecewa dan tidak ingin lagi mengurus masalah tersebut. Vivi yang mengetahui Rian dan Fani tidak membantu Angga sudah melakukan teguran. Namun mereka hanya sekedar meminta maaf dan mengaku memang bersalah.

### **PERTANYAAN**

1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?
2. Apakah tindakan Vivi yang langsung memutuskan memberikan uang ganti rugi kepada pelanggan sudah tepat?
3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?



## **JAWABAN**

### **1. Mengapa permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi?**

Permasalahan yang terjadi pada kasus ini adalah berupa:

- a. Pimpinan yang tidak menghiraukan ide dan gagasan dari tim kerjanya, kemudian lebih memilih mengambil keputusan secara sepihak. Hal ini merupakan permasalahan yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam organisasi.
- b. Para anggota tim kemudian saling menyalahkan karena dianggap tidak mampu memberikan solusi yang tepat bagi permasalahan yang ada, sehingga membuat pimpinan tidak puas. Hal ini merupakan permasalahan mengenai memahami tim kerja dalam organisasi.
- c. Tim kerja yang baru dibentuk tersebut semakin tidak produktif dalam usaha memecahkan masalah yang ada, karena mereka merasa enggan berkomunikasi dan merasa adanya ketidakcocokkan. Hal ini merupakan permasalahan mengenai motivasi individu dalam organisasi.

### **2. Apakah tindakan Vivi yang langsung memutuskan memberikan uang ganti rugi kepada pelanggan sudah tepat?**

Keputusan Vivi tersebut dianggap kurang tepat, seharusnya Vivi menunggu hasil penyelidikan yang

dilakukan tim investigasi. Vivi yang terdesak dan merasa bingung dalam menghadapi komplain pelanggan sebaiknya tidak tergesa-gesa mengambil keputusan dan berusaha merundingkan keputusan terbaik bersama timnya.

### **3. Apa solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah tersebut?**

Solusi yang dapat digunakan dalam menghadapi masalah tersebut adalah:

- a. Masalah kepemimpinan yang terjadi sebaiknya dijadikan pembelajaran dan berusaha untuk tidak melakukan kesalahan itu lagi. Sebagai seorang pemimpin seharusnya bijaksana dalam memutuskan sesuatu dan tidak mengabaikan gagasan dari bawahannya.
- b. Permasalahan yang terjadi pada tim kerja sebaiknya ditanggulangi dengan adanya pemikiran yang terbuka bahwa dalam hal bekerja sama tidak boleh untuk saling menyalahkan. Jika gagal berarti adalah kegagalan bersama dan jika berhasil maka adalah keberhasilan bersama pula.
- c. Motivasi yang menurun dan enggan untuk menyelesaikan kewajibannya sebaiknya diatasi dengan pemberian peringatan dari pimpinan. Selain itu, perlu diberikan hukuman karena sudah membiarkan rekan timnya bekerja sendirian.